



# **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
**Secretaría**

E-MAIL: pmorales@puce.edu.ec  
Av. 12 de Octubre 1076 y Patria  
Apartado Postal 17-01-2184  
Telf: 593 - 2 - 2991674  
593 - 2 - 2991561  
593 - 2 - 2991565  
Quito - Ecuador

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR** **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

### **PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS** **ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA** **ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**

**CASO: MISIÓN SCALABRINIANA**

### **TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO** **DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA CATHERINE RUBIANES GUERRERO**

**DIRECTOR: MGTR. FABIAN CUEVA**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2014**

**NOMBRE DEL DIRECTOR:**  
Mgtr. Fabián Cueva

**NOMBRE DE INFORMANTES:**  
Mgtr. Freddy Arévalo  
Mgtr. Irina Verkovitch

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios por ser mi guía en todo momento.

A mis padres, René y Cathy, por su apoyo incondicional en el trayecto de mi carrera universitaria, por creer en mí, por su paciencia, amor, comprensión y por motivarme día a día para lograr mis sueños.

A mi hermana Gaby, por su apoyo en todo momento, por su compañía en esta etapa muy especial y por sus consejos para seguir siempre adelante.

A David, por su amor y apoyo incondicional

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas aquellas personas que estuvieron presentes en mi carrera profesional, a mis amigos y maestros por su amistad y apoyo para cumplir con una meta más en mi vida.

A Fabián Cueva por la ayuda permanente y haber guiado el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis profesores informantes, Irina Verkovitch y Freddy Arévalo, por el tiempo, información y aportes que enriqueció al presente trabajo.

## **INDICE**

INTRODUCCION, 1

### **1. MEJORA DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA, 3**

1.1 ¿PORQUÉ MEJORAR UN PROCESO?, 3

1.2 BENEFICIOS DE LA MEJORA DE PROCESOS, 8

1.3 LOS PROCESOS, 9

1.3.1 Tipos de Procesos, 11

1.3.2 Factores de un proceso, 12

1.4 METODOLOGÍA DEL MEJORAMIENTO, 14

1.4.1 Mapeo de procesos, 15

1.4.1.1 Diagramación de un Mapa de Procesos, 16

1.4.2 Levantamiento de Información, 17

1.4.3 Análisis del proceso, 18

1.4.4 Diseño del proceso, 23

1.4.5 Implantación del proceso, 24

1.4.6 Evaluación del proceso, 25

1.4.6.1 Indicadores, 25

1.5 ISO 9001:2008, 29

1.5.1 Principios de la norma ISO 9001:2008, 31

### **2. LAS ONG'S EN EL ECUADOR, 35**

2.1 CONCEPTO ONG, 35

2.2 HISTORIA DE LAS ONGS, 36

2.3 DINÁMICA DE LAS ONGS EN EL ECUADOR, 37

2.3.1 ONG Cooperantes, 37

2.3.2 ONG Canalizadoras o Intermediarias, 38

2.3.3 ONG Ejecutoras, 40

2.4 ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LAS ONG EN EL ECUADOR, 43

2.5. Situación Legal de las ONGS en el Ecuador, 48

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN SCALABRINIANA, 52**

3.1 BREVE RESEÑA, 52

3.1.1 Historia, 52

3.1.1.2 La Movilidad Humana en el Ecuador, 54

3.1.2 Misión, 57

3.1.3 Visión, 57

3.1.4 Objetivos, 58

3.2 ACTORES CON LOS QUE SE RELACIONAN LA MISIÓN SCALABRINIANA, 59

3.3 ANÁLISIS FODA, 60

3.4 ORGANIGRAMA DE LA MISIÓN SCALABRINIANA, 62

3.5 PROYECTOS DE LA MISIÓN SCALABRINIANA, 65

3.5.1 Asistencia Humanitaria, 65

3.5.2 Medios de Vida, 66

3.5.3 Asistencia Legal, 66

3.5.4 Asistencia Psicosocial, 67

3.5.5 Incidencia Política, 67

3.6 PROCESOS ACTUALES DE LA MISIÓN SCALABRINIANA, 68

3.6.1 Mapa de Procesos de la MSC, 69

3.6.2 Matriz de priorización de procesos, 71

3.7 PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS DE LA MSC, 74

3.7.1 Área Operacional, 75

3.7.1.1 Análisis de mejora para el proceso del programa de Asistencia Humanitaria, 75

3.7.1.2 Análisis de mejora para el proceso del programa Medios de Vida, 77

3.7.2 Área Administrativa, 80

3.7.2.1 Análisis de mejora para el proceso de Contratación correspondiente al área de Recursos Humanos, 81

3.7.2.2 Análisis de mejora para el proceso de Uso de vehículos, 83

3.7.2.3 Análisis de mejora para el proceso de Viajes, 85

3.7.3	Área Financiera,	86
3.7.3.1	Análisis de mejora para el proceso de Compras,	86
3.7.3.2	Análisis de mejora para el proceso de Presupuestos,	89
3.7.3.3	Análisis de mejora para el proceso de Emisión de Cheques,	90
3.8	LISTA DE INDICADORES PROPUESTOS PARA LA MSC,	90
<b>4.</b>	<b>DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MISIÓN SCALABRINIANA,</b>	<b>93</b>
4.1	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA MISIÓN SCALABRINIANA,	96
4.2	INTRODUCCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,	97
4.3	EJEMPLO DE MEJORA DEL PROCESO DE ASISTENCIA HUMANITARIA DEL AREA OPERACIONAL,	99
4.3.1	Resultado de la mejora del proceso,	107
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	109
4.1	CONCLUSIONES,	109
4.2	RECOMENDACIONES,	110
	BIBLIOGRAFÍA,	112
	ANEXOS,	114

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se realizó gracias a la información obtenida de la Misión Scalabriniana, mediante la observación, entrevistas y acompañamiento en los procesos.

Para lograr los objetivos de estudio, se acudió a la organización para obtener información mediante encuestas, entrevistas y sobretodo mediante la observación, con el fin de conocer cómo están los procesos administrativos, políticas, control interno, funciones de la misma para elaborar un manual adecuado que facilite y mejore los procedimientos de la organización.

De esta manera los resultados de la investigación se apoyarán en técnicas de investigación conjuntas, es decir se utilizará tanto la investigación de campo como la investigación bibliográfica con el fin de no solo desarrollar los aspectos teóricos del estudio, sino también la construcción empírica del mismo.

El objetivo de este estudio, es mejorar los procedimientos gracias al manual dónde constan los diagramas de flujo, formatos, indicadores, propósito, alcance, los cuales permiten a la empresa enfocarse en actividades que verdaderamente agregan valor con el fin de evitar la duplicidad de funciones y la demora de las actividades en los subprocesos.



En el presente trabajo fue dividido en capítulos con una secuencia lógica, los primeros dos capítulos contienen la teoría que será aplicada en esta investigación y también información de la situación de las ONG's en el país.

Posteriormente, se analizó la situación actual de la organización, estableciendo su misión, visión y objetivos. Con el fin de identificar los procesos más críticos se elaboró el mapa de procesos y la matriz de priorización de los mismos para enfocar los esfuerzos.

Después de levantar la información, se analizaron las debilidades de cada proceso y el valor agregado de cada una de las actividades, posteriormente se establecieron planes de acción con esta información y con la matriz FODA que se elaboró con todo el personal de la MSC.

Una vez identificado los procesos más críticos, se procedió a establecer indicadores de gestión que ayudarán a la organización a tener una mejor visibilidad del cumplimiento de sus objetivos. Toda la mejora se verá reflejada en el manual de procedimientos resultante de este trabajo.

Finalmente, todo el análisis e información obtenida de esta investigación, sirvió para la implantación y manejo adecuado de los diferentes procesos misionales y de apoyo, los cuales se encuentran establecidos en el manual de procedimientos de la MSC conjuntamente con sus políticas e indicadores.

## **ABSTRACT**

This work was carried out thanks to information obtained from the MSC, through observation, interviews and accompaniment in processes.

To achieve the objectives of study, was necessary to attend to the organization for information through surveys, interviews, and above all by the observation, in order to know how are administrative processes, policies, internal control, in order to develop a proper manual that will facilitate and improve the procedures of the organization.

The objective of this study is to improve processes thanks to the manual that has flow diagrams, formats, indicators, purpose, scope, which allow the company to focus on activities that really add value in order to avoid duplication of functions and the delay of the activities in the sub processes.

This work was divided into chapters with a logical sequence; the first two chapters contain the theory that will be applied in this research as well as information about the situation of non-governmental organization in the country.

Subsequently, there was an analysis of the the current situation of the organization, establishing its mission, vision and goals. In order to identify the most critical processes the process map was developed and also the process prioritization matrix to focus efforts.

After getting the information, the weaknesses of each process and the value added of each of the activities were analyzed, and action plans were established with this information and the SWOT analysis that was developed with the people of the MSC.

Once identified the most critical processes, performance indicators were established in order to help the organization having a better visibility of the fulfillment of the objectives. All the improvement will be reflected in the manual of processes resulting from this work.

Finally, all the analysis and information obtained from this research helped the implementation and proper handling of missionary and support processes, which are set out in the manual of procedures for the MSC with their policies and indicators.

## **INTRODUCCION**

La misión Scalabriniana es una organización no gubernamental que lleva 19 años de trabajo continuo, junto con otros actores involucrados en la movilidad humana, contribuye a la propuesta de la iglesia de colocarse al servicio de los que están insertos en el drama de los emigrantes, inmigrantes, migrantes internos, desplazados y en situación de refugio. Trabaja con enfoque internacional en la articulación y fortalecimiento de redes y actores para la incidencia política, la acogida, la defensa y promoción de derechos e integración de las personas en movilidad.

En la actualidad, toda organización debe tener un soporte documentado, donde estén establecidas las normas bajo las cuales las diferentes áreas deben desempeñar y ejecutar sus funciones; procedimientos de las actividades de la organización; políticas de la misma, mapas de procesos, entre otros; tomando en cuenta la importancia de un manual en las organizaciones, se considera necesario que una ONG tenga un criterio que permita garantizar el desarrollo eficaz y eficiente de sus procesos.

Las empresas deben enfrentarse a muchos problemas de competitividad, lo que hace que las mismas se preocupen no solo de sus clientes externos, sino también de los internos. Los procesos sistematizados mejorarán la eficiencia, eficacia y productividad de la misma.

La organización posee procesos administrativos, sin embargo estos están diseñados de una manera que no abarcan la totalidad de las actividades que se debe realizar, es por esto que

la organización pierde el enfoque en muchos temas. Se decidió hacer un estudio de la empresa con el fin de conocer las causas y efectos de los procesos internos de la misma.

Gracias a la propuesta de mejora, la ONG optimizará sus procesos internos y los trabajadores tendrán claras sus funciones mejorando así su rendimiento y productividad, orientándose siempre al cliente.

Al mejorar los procesos de la Organización es necesario elaborar un manual que ayudará a mejorar la comunicación, sobre todo a transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la misma, mediante la sistematización de sus procesos. El diseño del manual de procesos permitirá establecer indicadores de gestión que facilitarán el monitoreo de las actividades y de sus resultados.

## **CAPITULO 1**

### **MEJORA DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA**

#### **1.1 ¿PORQUÉ MEJORAR UN PROCESO?**

En la actualidad toda empresa produce un bien o brinda un servicio con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, siempre basándose en la calidad de los mismos, pero esto no es tarea fácil ya que cada día aparecen nuevos competidores en el mercado y los clientes se vuelven más exigentes.

Es por esto que las empresas deben tener en cuenta que para ofrecer bienes y servicios de calidad, es necesario tener una cultura de mejora continua, los procesos deben estar sistematizados y debe existir un buen clima laboral.

“No se puede triunfar en el mercado de hoy, si se utilizan los procesos del ayer”, es una frase que James Harrington (1993), plantea, la cual invita a las personas a mejorar los procesos de la empresa.

Una empresa no tendrá éxito si utiliza los mismos procesos de tiempos anteriores, la metodología de un cambio radical será la guía para que la organización mejore los procesos críticos y los simplifique.

Para Harrington (1993), la mejora de procesos es “una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la forma de dirigir sus procesos”, está dividida en 5 fases, cada una con actividades diferentes:

### **FASE I: Organizarse para el mejoramiento**

Esta etapa es muy importante para definir el volumen de trabajo, establecer los procesos más críticos de la organización que necesitan ser mejorados, definir propietarios, límites y medidas con el fin de estar organizados para el mejoramiento. Los siguientes puntos ayudarán en la organización del mejoramiento:

- Definir los procesos críticos del negocio
- Seleccionar los propietarios del proceso
- Definir límites preliminares
- Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos

- Encajonar el proceso
- Determinar mediciones
- Desarrollar planes de administración de proyectos y cambios

La organización del mejoramiento da una visión más clara de lo que se necesita optimizar y por dónde es necesario empezar al momento de mejorar un proceso.

## **FASE II: Comprender el proceso**

Esta fase comprende la elaboración de los diagramas de flujo y la alineación con los procedimientos, esto permite comprender de una mejor manera el proceso con el fin de implementar soluciones rápidas. Los siguientes puntos ayudarán a comprender de una mejor manera los procesos:

- Elaborar diagramas de flujo del proceso
- Preparar el modelo de simulación
- Implementar sobre la marcha un ensayo de procesos
- Ejecutar el análisis de costos y tiempo de ciclo del proceso
- Implementar soluciones rápidas
- Alinear el proceso con los procedimientos



Para que un proceso sea mejorado adecuadamente, es necesario comprenderlo y hacer un análisis previo antes de la implementación del mismo.

### **FASE III: Simplificar el proceso**

Luego de comprender el proceso y hacer un análisis del mismo, viene la siguiente fase que es cómo se simplificará el proceso, para esto se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Rediseño de procesos
- Nuevo diseño de procesos
- Aplicar benchmarking al proceso
- Análisis de mejoramiento, costos y riesgos
- Selección del proceso preferido
- Plan de implementación preliminar

Los procesos luego de la fase de comprensión, deben ser evaluados y si es el caso rediseñados, analizando costos y riesgos con el fin de hacer una implementación correcta.

### **FASE IV: Implementación, mediciones y controles**

Esta fase es importante ya que permite evaluar y controlar la efectividad y eficacia de los procesos mejorados.

- Plan finalizado de implementación
- Implementación de nuevos procesos
- Mediciones en pleno proceso
- Sistemas de retroalimentación
- Costos de la calidad deficiente

Contar con indicadores de cada proceso permite evaluarlo y gestionarlo ya que indican las áreas de mejora del mismo para un mejoramiento continuo.

#### **FASE V: Mejoramiento Continuo**

La mejora continua forma parte de la cultura de la organización, permite a la empresa mejorar sus procesos, usar eficientemente sus recursos y aumentar su productividad, con el fin de ser más competitivos en el mercado y enfocarse en lo que verdaderamente agrega valor tanto para la organización como para el cliente.

Todas estas fases mejoran los procesos y determinan procesos críticos que tiene la empresa.

Este trabajo de investigación tomará en cuenta la metodología de mejoramiento que se explica en el gráfico 1 del presente capítulo.

## **1.2 BENEFICIOS DE LA MEJORA DE PROCESOS**

La mejora de procesos es importante en una organización ya que permite tener un enfoque claro en lo que verdaderamente agrega valor. Al tener procesos mejorados, se optimizan los costos y recursos ya que se los usa de una manera eficiente y permiten mejorar la competitividad y servicio de la empresa hacia los clientes.

Para Pérez (2010) los beneficios de la mejora de procesos son:

- El conocimiento existente es compartido entre los miembros de la organización
- Apoya a los objetivos estratégicos de la compañía
- Orienta a la empresa hacia el cliente
- Optimiza y racionaliza el uso de los recursos con criterios de eficacia global y eficiencia local ya que se conoce el por qué y para qué se hacen las cosas
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir
- Aporta una visión más amplia de la empresa y de sus relaciones internas
- Ayuda a la toma de decisiones eficaces
- Optimiza la estructura organizacional de la empresa
- Permite realizar cambios importantes en actividades muy complejas
- Facilita el manejo efectivo de interrelaciones
- Previene posibles errores
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales, fomentando el trabajo en equipo.
- Proporciona un método de evaluación de la empresa

Los beneficios directos en el proceso son:

- Mejora la calidad del bien o servicio
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o servicios. Reduce interfaces
- Reducción de costos
- Incrementa la productividad y competitividad ya que al asignar un responsable el trabajo se vuelve más enriquecedor.

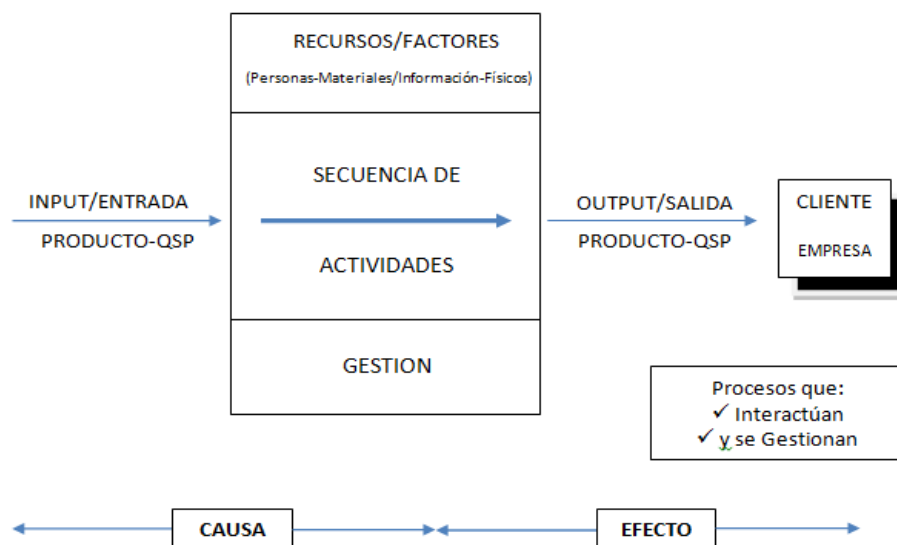
La mejora de proceso brinda muchos beneficios a las empresas, permitiéndoles concentrarse en las actividades que agregan valor y tener una mentalidad estratégica que ayude a mejorarlos. Si las empresas cuentan con los procesos correctos y se siguen, los beneficios se notarán inmediatamente, por eso es necesario seguir los pasos o fases del mejoramiento explicados anteriormente.

### **1.3 LOS PROCESOS**

Para partir desde un inicio es necesario conocer la definición de procesos, la ISO 9000 lo define como “Conjunto de actividades mutuamente relacionados que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Para Pérez (2010), un proceso es “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.

Un proceso es una secuencia de actividades que tiene un producto con valor, la definición se explica en la Figura 1.



**Figura 1. Definición de Proceso.**

Fuente: JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. (2012). Gestión por Procesos. Madrid. ESIC EDITORIAL. 5ta Edición.

Como se puede observar en el gráfico, un proceso es un conjunto de pasos o actividades secuenciales y ordenados en dónde existen entradas o inputs que por medio de un período de transformación o una secuencia de actividades da como resultado salidas o outputs.

Según Cruz(2014), los procesos deben ser medibles, adaptables y analizables, la construcción de estos definen qué hacer, el responsable de cada actividad, la secuencia

lógica, los insumos requeridos y los productos, bienes o servicios que salen de los mismos como resultado del proceso.

### 1.3.1 TIPOS DE PROCESOS

Existen diferentes manera de clasificar a los procesos, sin embargo el más importante que se tomará en cuenta en este trabajo de investigación serán los procesos por su misión.

Pérez (2010), plantea 4 tipos de procesos de acuerdo a la clasificación antes mencionada:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión
- Procesos de Dirección

**Procesos Operativos:** Estos son los procesos que transforman los recursos para obtener el producto o brindar el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente. Estos procesos se relacionan con la cadena de valor y empiezan con los clientes terminando en los mismos.

**Procesos de Apoyo:** Estos procesos proporcionan las personas y recursos necesarios por el resto de procesos de acuerdo a los requisitos de los clientes internos.

**Procesos de Gestión:** Las actividades de evaluación, control, medición, y seguimiento, aseguran el funcionamiento controlado de los demás procesos. Los procesos de gestión recogen datos del resto de procesos y los convierte en información de valor para sus clientes internos.

**Procesos de Dirección:** Son entendidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

Para este trabajo de investigación, se analizarán para la mejora, los procesos anteriormente explicados, enfatizando los procesos de apoyo y misionales de la organización.

### 1.3.2 FACTORES DE UN PROCESO

Los factores de un proceso son los elementos que deben estar presentes en la secuencia de actividades de cada proceso, los cuales permitirán a la organización obtener los outputs o salidas deseadas y tener un resultado estable y predecible.

Según Pérez (2010), los factores de un proceso son:

- 1. Personas:** Siempre existe una persona o equipo responsable con conocimientos habilidades y competencias adecuadas.
- 2. Materiales:** Se refiere a la materia prima o semi elaborada, en el caso de las empresas que brindan servicio el material sería la información, todos con las características adecuadas para el correcto uso.
- 3. Recursos físicos:** Hace referencia a las instalaciones, maquinaria, hardware, software entre otros, los cuales deben estar en adecuadas condiciones de uso.
- 4. Métodos/ Planificación del proceso:** Es la descripción de la forma de utilizar los recursos. Procedimiento, hoja de proceso, etc.
- 5. Medio Ambiente:** es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Tener definidos los factores de los procesos, ayuda a la organización a que el proceso esté bajo control y si es el caso a identificar qué factor ha originado el problema en el proceso, con el fin de orientar las acciones de mejor y hacer una correcta gestión de calidad.

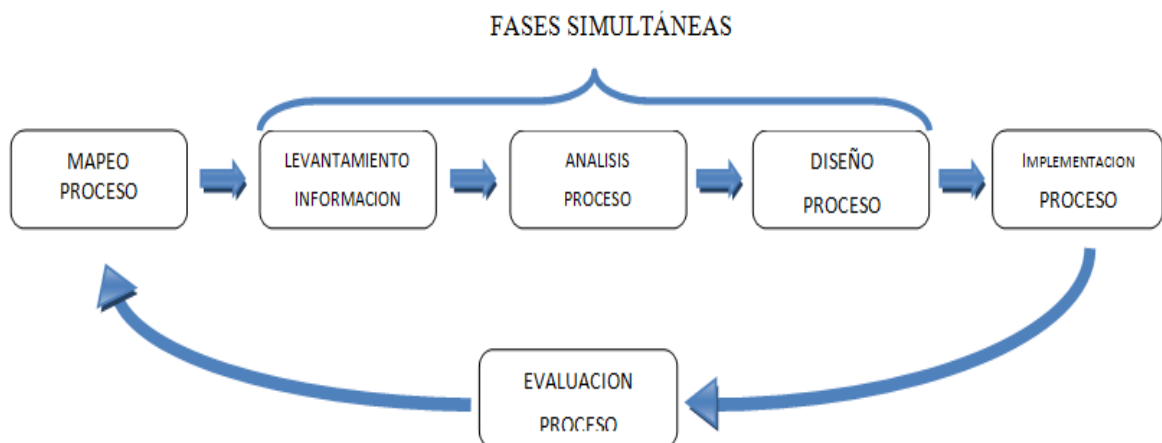


## 1.4 METODOLOGÍA DEL MEJORAMIENTO

La propuesta de mejora de los procesos de la ONG del caso, se la realizará de acuerdo a las fases de la metodología del mejoramiento que son las siguientes:

- Mapeo de Procesos: Se realiza el mapa de procesos de la empresa
- Levantamiento de Información: Se recopila y levanta toda la información de los procesos
- Análisis de Proceso: Se analiza los procesos actuales
- Diseño de Proceso: Se diseña el proceso a implementar
- Implementación de proceso: Se implementa el proceso luego del análisis
- Evaluación de proceso: Se establecen indicadores para evaluar el proceso

La secuencia de estas fases se puede presentar en la siguiente figura:



**Figura 2. Fases de la metodología del mejoramiento**

Fuente: Adaptado de JAMES HARRINGTON. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia. McGraw-Hill

Como se puede observar en la Figura 2, la metodología del mejoramiento de procesos tiene 6 pasos, los cuales permiten mejorar los mismos de una manera ordenada, clara y efectiva.

Estos pasos se explican a continuación:

#### 1.4.1 MAPEO DE PROCESOS

Muchos de los procesos actualmente fluyen horizontalmente por medio de las clásicas funciones por departamento, pero debemos tomar en cuenta que la satisfacción del cliente está determinada por el desarrollo del proceso del negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada área o función. El correcto funcionamiento de forma global de los procesos de la empresa, es más visible desde el cliente que desde el interior de la empresa.

El mapa de procesos permite visualizar la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa, facilita la interacción de procesos claves, proporciona una visión sistémica de la empresa, es más fácil entender las relaciones causa efecto, permitiendo identificar indicadores para la gestión, facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente , permite entender el mejor rol de cada persona para conseguir los objetivos, en resumen el mapa de procesos crea una visión compartida de la organización.

#### 1.4.1.1 Diagramación de un Mapa de Procesos

El mapeo de procesos es la base para el mejoramiento de los procesos y representa gráficamente los mismos identificando todos los subprocessos. La Figura 3, indica el contenido de un mapa de procesos.



**Figura 3. Mapa de Procesos**

Fuente: JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. (2012). Gestión por Procesos. Madrid. ESIC EDITORIAL. 5ta Edición.

Como se puede observar en el gráfico, el mapa de procesos inicia con las necesidades o requerimientos de los clientes. Los procesos son clasificados en 3 grupos: gobernantes: son los que proporcionan directrices, lineamientos a los procesos de la organización; agregadores de valor: son los que generan un impacto en el cliente agregando valor para este y procesos de apoyo: son los que permiten a los procesos fundamentales y estratégicos su ejecución, al final el mapa termina con la entrega y satisfacción del cliente.

#### 1.4.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

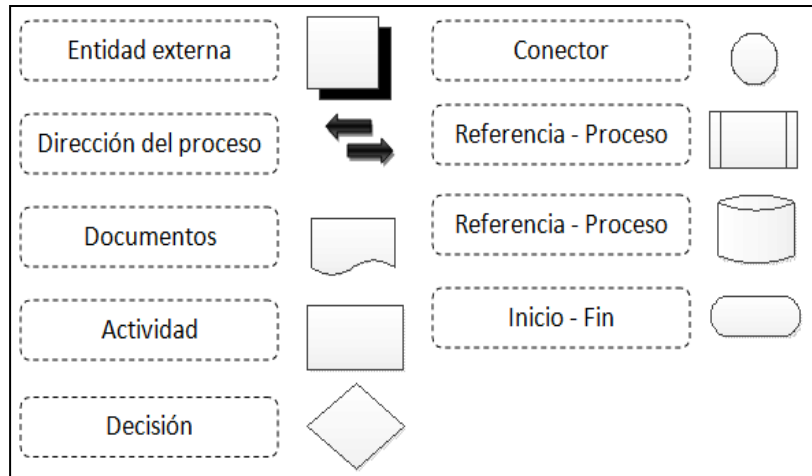
Esta fase se refiere al conocimiento del proceso por medio de la diagramación de flujo.

En un artículo de administración Luis Miguel Manene (2011) define un diagrama de flujo como una representación gráfica, que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones y áreas de su estructura organizativa.

Los diagramas de flujo ayudan a visualizar las interrelaciones de los procesos, facilitar su integración y comunicación, permiten identificar los problemas y oportunidades de mejora del proceso y por último son una herramienta para capacitar a los nuevos empleados.

Es necesario tener en cuenta que la elaboración de los diagramas de flujo se realiza en base a una simbología internacional establecida, que ayudará a un mejor entendimiento de los procesos de la organización.

Los símbolos utilizados en estos diagramas, se muestran a continuación:



**Figura 4. Símbolos de los diagramas de Flujo**

Fuente: Elaboración propia, basada en JOAQUIN RODRIGUEZ.(2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México. Thompson Learning

La diagramación de los procesos debe ser clara, fácil de entender y las conexiones entre actividades sean las correctas, en cuanto al contenido de la diagramación, las actividades deben ser redactadas con el objeto del verbo, las decisiones siempre serán redactadas en forma de pregunta, en la actividad es necesario poner el responsable de la misma.

#### 1.4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO

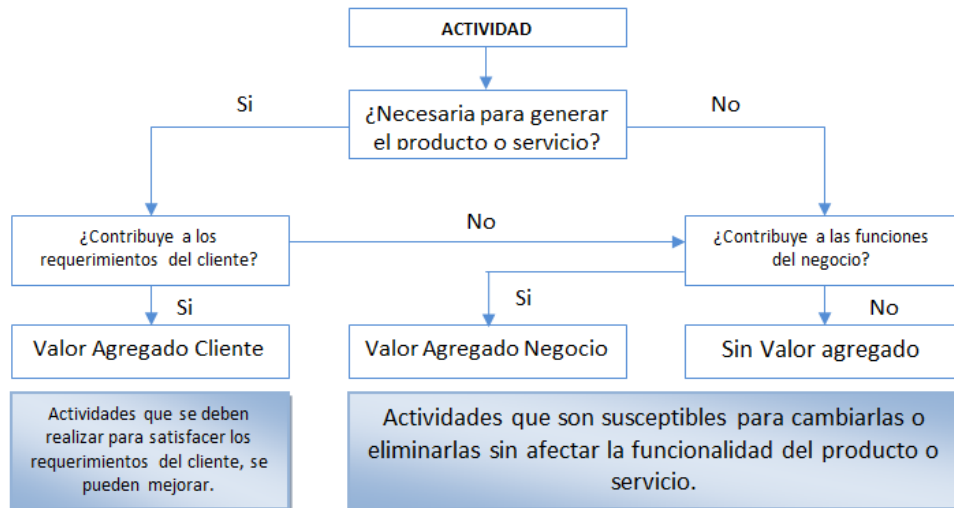
En esta fase se realiza un análisis el proceso, especialmente del valor agregado ya que contribuye al logro del proceso, en esta etapa también se identifica las debilidades y oportunidades de mejora con el fin de optimizar los procesos, eliminar duplicaciones, simplificación y sencillez, automatización y tener un paralelismo de las actividades.

Existen algunos tipos de Valor Agregado:

- Valor agregado al cliente
- Valor agregado al negocio
- No valor agregado (muda)

Para conocer si las actividades generan valor al producto o servicio, es necesario hacer un análisis profundo de la misma, para esto debemos tomar en cuenta si la actividad es necesario para generar el producto o brindar el servicio y saber cuál sería el valor agregado de la actividad.

En la siguiente Figura, se puede observar cuál es el análisis necesario para establecer si las actividades de los procesos agregan o no valor tanto para el cliente como para la organización.



**Figura 5. Diagrama explicativo del análisis de valor agregado**

**Fuente:** JAMES HARRINGTON. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia. McGraw-Hill

El análisis que se debe hacer para establecer el valor agregado de una actividad, se lo debe hacer siguiendo la Figura 5, ya que de esta manera se identifica claramente si una actividad agrega valor o no.

Para este análisis también se utilizará una matriz que ayudará a analizar las causas raíces de las actividades que agregan y no agregan valor por cada subproceso. En la Tabla N° 1 se presenta como se debe llenar la información para el análisis de valor agregado.

**Tabla N° 1****Matriz de análisis del valor agregado**

#	ACTIVIDAD	Valor Agregado *
01		
02		

**Nota.** Fuente: Tomado de JAMES HARRINGTON. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia. McGraw-Hill

\* NAV: No Agrega Valor - AVN: Agrega Valor al Negocio

Las actividades de cada proceso serán analizadas en la matriz de valor agregado, en la cual consta el número de actividad, la descripción de la actividad del proceso y por último el análisis de valor agregado.

Gracias a esta tabla, se puede eliminar, mejorar o mantener la actividad y así mejorar el proceso.

Luego de analizar el valor agregado de cada actividad se debe identificar oportunidades de mejora con el fin de simplificar los procesos, para esto se puede establecer las debilidades y luego de esto, las oportunidades y crear así un plan de mejora.



Estas actividades de mejora se analizarán con el fin de eliminar las MUDAS. La Palabra Japonesa MUDA se refiere a “desperdicio”, es decir a los procesos o actividades que consumen recursos y no agregan valor para el cliente o consumidor.

Suárez (2007), señala que en la metodología KAIZEN existen 7 MUDAS en una empresa:



**Figura 6. 7 MUDAS en una empresa**

Fuente: MANUEL FRANCISCO SUAREZ BARRAZA. (2007). El Kaizen. México. Panorama Editorial.

Teniendo en cuenta la Figura 6, este trabajo de investigación se centrará en eliminar MUDAS que se pueden presentar en las áreas administrativas de una empresa:

- Actividades que no agregan valor para el cliente
- Repetición de trabajos
- Procesos muy elaborados
- Tiempo perdido
- Exceso de reuniones
- Asignación deficiente de tareas

- Problemas de comunicación
- Burocracia
- Falta de prioridades

El análisis del valor agregado y de las MUDAS, ayudará a identificar las actividades que verdaderamente agregan valor en cada proceso de la organización, permitiendo de esta manera implementar procesos de mejora en la organización para mejorar su desempeño y ventaja competitiva.

#### 1.4.4 DISEÑO DEL PROCESO

Luego de las fases anteriormente descritas, se procede a diseñar y diagramar el proceso mejorado, a partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores.

El contenido de un procedimiento es el siguiente:

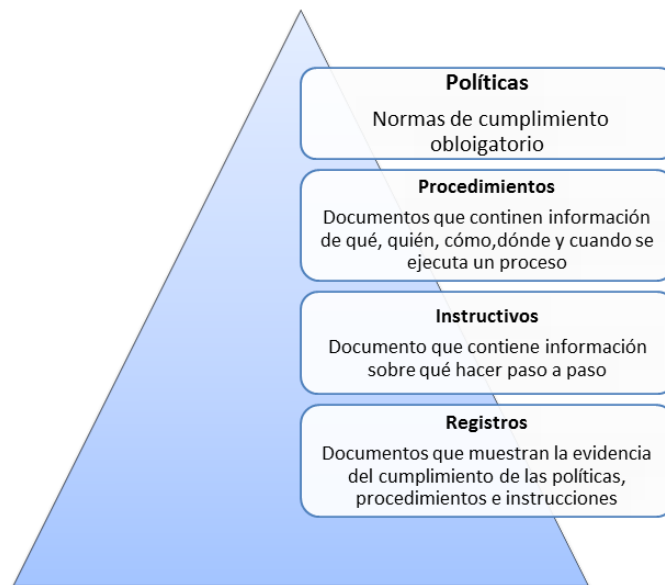
- Propósito: descripción del objetivo del procedimiento
- Alcance: límites del procedimiento
- Responsable: persona encargada de que las actividades del proceso se cumplan
- Definiciones: explicaciones de los términos del proceso
- Políticas: Normas de cumplimiento obligatorio
- Indicadores: Mecanismos de medición de resultados
- Documentos: Repositorio de información

- Registros: Evidencias
- Diagrama de Flujo: Representación gráfica de las operaciones del proceso

Es necesario que los procedimientos contengan todos los elementos descritos anteriormente, ya que esto permite un mejor orden del mismo y asegura que todas las personas comprendan el procedimiento de una manera clara y específica.

#### 1.4.5 IMPLANTACIÓN DEL PROCESO

Una vez diseñado el proceso mejorado, se planifica su implantación, y se da seguimiento a la misma, cuando se habla de implantación se hace referencia a los organigramas, nuevo sistema de compensaciones y la documentación del proceso que se describe a continuación:



**Figura 7. Descripción de la estructura documental de un procedimiento**

**Fuente:** HUMBERTO CANTU DELGADO.(2011).*Desarrollo de una cultura de calidad*. México. McGraw-Hill. 4ta edición.

En la estructura documental de un procedimiento, se debe incluir las políticas, procedimientos, instructivos y registros, lo que permitirá una mejor comprensión del mismo. Es necesario que se incluyan los formatos necesarios, con el fin de que todas las personas de la organización estén alineadas.

#### 1.4.6 EVALUACIÓN DEL PROCESO

En esta fase se establecen las mediciones o controles que permiten evaluar el desempeño, el cumplimiento de los procesos y el nivel de minimización de riesgos. Para estos fines se definen los indicadores y las actividades que permiten generar las variables respectivas.

##### **1.4.6.1 Indicadores**

La medición por medio de indicadores, ayuda a evaluar el desempeño actual, es decir saber dónde estamos; estas deben tener objetivos de desempeño, es decir a dónde tenemos que ir; y establecemos planes de acción para poder llegar a cumplir el objetivo. La Misión Scalabriniana lleva indicadores que se revisan informalmente en su POA (Plan Operativo Anual), sin embargo, en este trabajo de

investigación se analizarán los mismos y si es necesario se establecerán nuevos indicadores que agreguen valor y demuestren una mejora en el desempeño.

### *Tipos de Indicadores*

Existen diferentes tipos de indicadores, según Pérez (2010), estos pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el que se obtiene la información:

*Eficiencia:* se enfocan al control de los recursos, evalúan la relación entre cantidad producida y los recursos consumidos.

*Eficacia:* se enfocan en el cumplimiento de objetivos. Evalúa la relación entre los resultados obtenidos y los esperados.

*Productividad:* Indicadores que muestran el resultado del logro de la eficiencia y eficacia.

*Indicadores de práctica:* Las Medidas de Práctica están basadas en el desempeño de actividades o eventos que llevan a outputs cualitativos o que influyen positivamente los resultados.

*Resultados:* Los Resultados son el output y el final de una secuencia de actividades, eventos u operaciones. Los indicadores de los resultados por lo general describen las características de salida del producto.

Otros tipos de indicadores son:

- Indicadores Financieros
- Indicadores de Competitividad
- Indicadores Comerciales
- Indicadores de Calidad
- Indicadores de Servicio
- Indicadores de Costo
- Indicadores de Personal

Todos los indicadores condicionan el comportamiento ya que cuando se comienza a medir algo, las personas perciben que es importante e intentan adecuar su comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos.

### **Beneficios de los Indicadores**

Los beneficios de los indicadores o de la medición son:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras

- Permiten interpretar lo que está ocurriendo
- Ayudan a establecer planes de acción ante futuros riesgos o problemas
- Adecuar los procesos internos
- Mejorar la información entre las diferentes áreas de la organización
- Permite a las personas a gestionar el desempeño
- Promueve el trabajo en equipo contribuyendo a su desarrollo y crecimiento.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Todas las empresas tienen objetivos que cumplir, los indicadores ayudan a las organizaciones a gestionar y mejorar el desempeño con el fin de cumplir con los objetivos. Los indicadores nos ayudan a identificar la situación actual con el fin de establecer acciones para mejorar.

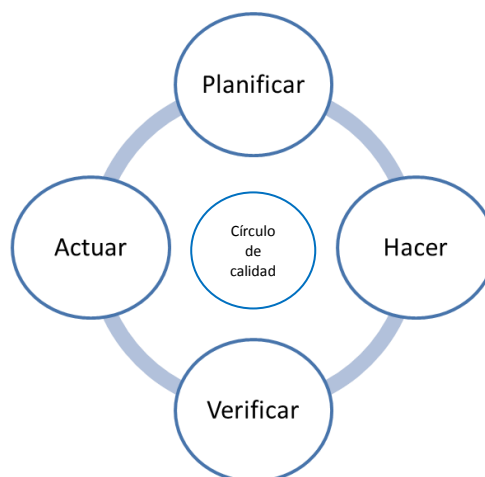
El seguir los pasos de la metodología de mejoramiento descritos anteriormente, asegura el correcto análisis, implementación y medición de los procesos en una organización. El proceso de mejoramiento es un proceso eficaz que desarrolla cambios positivos para las empresas, reduciendo los desperdicios y generando valor agregado. La mejora continua existe ya que los procesos deben ser actualizados

cuando sea necesario y las acciones correctivas o preventivas deberán ser establecidas teniendo en cuenta el FODA de la organización.

### 1.5 ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 es una norma internacional enfocada en el sistema de gestión de calidad, el cual presenta un enfoque basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción del cliente.

El mejoramiento de los procesos de este trabajo de investigación, se realizará en base al círculo PHVA de Calidad, el cual describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo para lograr la mejora continua. Estos pasos son:



**Figura 8. Círculo de la calidad**

Fuente: JAMES HARRINGTON. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. Colombia. McGraw-Hill



En la Figura 8, se puede observar los pasos del círculo Deming:

- Planificar: se establecen los objetivos y los procesos que agregan valor basándose en los requisitos del cliente y las políticas de la ONG.
- Hacer: en esta etapa se implementarán los procesos.
- Verificar: se realiza el seguimiento y la medición de los procesos y verificar los resultados
- Actuar: establecer planes de acción para mejorar el desempeño

Con estos pasos, y los descritos anteriormente acerca de la metodología de mejoramiento, este trabajo de investigación mejorará los procesos de la organización permitiendo fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la manera de realizar las actividades y por lo tanto aumentar la calidad en los servicios.

El cuerpo de la norma ISO 9000 describe los elementos del sistema de calidad y lo clasifica en 3 áreas: requerimientos, recomendaciones y lineamientos para la selección y uso de elementos de la norma. Los documentos ISO 9001:2008 conforman el cuerpo principal del sistema de calidad propuestos en la norma ISO 9000 y se complementan con los documentos ISO 9004:2009 que son lineamientos administrativos de calidad.

### 1.5.1 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Con el fin de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de la gestión de cada proceso para aumentar la satisfacción del cliente, la norma ISO 9001 (2008) plantea 8 principios descritos a continuación:

#### *1. Enfoque al cliente*

Toda empresa ya sea pública o privada depende de su cliente, es por eso que estas deben conocer sus necesidades, expectativas y lo que ellos valoran, para esto se implementarán indicadores y objetivos relacionados con el servicio que la MSC brinda a las personas refugiadas, con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes para mejorarla.

#### *2. Liderazgo*

Este principio se refiere a crear y mantener unidad de propósito y un ambiente de trabajo que permita al personal la consecución de los objetivos de la empresa. Para esto es necesario establecer una visión clara, objetivos retadores, estrategias, empoderamiento, buena comunicación y practicar con el ejemplo.

### *3. Participación de las personas*

La gente, es lo más importante que tiene la empresa. Por esto es necesario desarrollar al equipo y que las personas estén comprometidas con la empresa. Es necesario fomentar el trabajo en equipo con el fin de compartir el conocimiento y la experiencia.

### *4. Enfoque basado en procesos*

Cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso, los resultados esperados se alcanzan eficazmente. Es necesario identificar, gestionar, asignar y evaluar el funcionamiento de los procesos.

### *5. Enfoque en el sistema para la Gestión*

Mejorar la eficacia de la empresa por medio de la identificación, comprensión y gestión de procesos interrelacionados. Para esto, es necesario aplicar el círculo de la calidad: planificar, hacer, verificar, actuar; comprender las interacciones de los procesos; definir, estructurar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión.

### *6. Mejora Continua*

La mejora continua es un propósito permanente para la empresa. Es necesario que esta sea una cultura en la organización ya que fomenta el uso de herramientas para el análisis y la resolución de problemas; también determina objetivos y medidas que serán alcanzados gracias a la planificación adecuada de actividades estratégicas.

### *7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*

La toma de decisiones eficaces es parte del trabajo de todas las personas de la empresa, es necesario recolectar los datos e información asegurando la fiabilidad, accesibilidad y comprensión de los mismos.

### *8. Relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor*

Los proveedores o suministradores, con un valioso recurso externo que hay que gestionar con eficacia con el fin de crear valor. Es necesario que la empresa identifique a los proveedores clave para desarrollar y mejorar conjuntamente los productos, servicios y procesos.

La norma ISO 9001:2008, promueve un enfoque basado en procesos que ayuda a las organizaciones a entregar valor agregado tanto al cliente interno como al externo y a mejorar los procesos de las mismas.

## **CAPITULO 2**

### **LAS ONG'S EN EL ECUADOR**

#### **2.1 CONCEPTO ONG**

Según la Organización de las Naciones Unidas (1945), una Organización No gubernamental (ONG) es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”.

Carroll (2009), define a una ONG como “entidades que brindan servicios relacionados con el apoyo a grupos locales de familias e individuos en situación de desventaja en áreas rurales y urbanas”.

Las ONG's básicamente se caracterizan por su carácter privado y por no perseguir fines de lucro, estas organizaciones se crean con un fin; y para cumplirlo obtienen gran variedad de donaciones o contribuciones privadas, generalmente de países desarrollados.

## **2.2 HISTORIA DE LAS ONGS**

El trabajo de las ONG's surgen después de la Segunda Guerra Mundial. con el fin de ayudar a las víctimas de la guerra. En los años 40's, las organizaciones no gubernamentales empiezan a aparecer en los países en desarrollo, con el fin de ayudar a poblaciones afectadas por problemas sociales, medioambientales, económicos, entre otras.

Las Organizaciones No Gubernamentales están presentes en el Ecuador entre 1980-1990, se pueden distinguir 3 etapas:

La primera etapa es cuando se conforman las ONG, orientadas al servicio a sectores empobrecidos y abandonados de la sociedad, estas organizaciones estuvieron vinculadas con la Iglesia Católica.

En la segunda etapa se crean las ONG's de desarrollo que se enfocaron en desarrollar a los sectores más vulnerables, preocupándose por los campesinos, obreros y brindando asistencia, programas y proyectos de desarrollo, capacitaciones, entre otros.

La tercera etapa es cuando las ONG's incorporan microempresas, se preocupan por el medio ambiente y los derechos humanos. En esta época, las organizaciones no

gubernamentales ya no recibían fondos del exterior debido a la competencia que se creó entre ellas.

## 2.3 DINÁMICA DE LAS ONGS EN EL ECUADOR

Es importante conocer el ámbito de acción de las Organizaciones no Gubernamentales ya que adquieren un papel distinto en la cooperación internacional; la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (2010), establece la dinámica de las ONGS en el país, las mismas pueden actuar como:

- Cooperantes
- Canalizadoras o intermediarias de recursos
- Ejecutoras

A continuación, se describen brevemente los tres tipos de ONG

### 2.3.1 ONG COOPERANTES

Ente público o privado que brinda recursos monetarios o técnicos de cooperación no reembolsable como complemento a un país receptor, también se lo llama donante.

Estos se dividen en:

- **Bilaterales:** cooperación del Estado donante al Estado receptor



- **Multilaterales:** de un organismo internacional al país receptor
- **Descentralizadas:** del Gobierno autónomo internacional al país receptor
- **ONG Extranjeras:** cooperación de organismos no gubernamentales internacionales al país receptor
- **Triangulares:** Aporte de un país a otro para que este brinde cooperación a un tercero
- **Multidonantes:** más de dos países donantes junto con un organismo internacional otorgan recursos a un país
- **Empresa Privada:** empresas con fines de lucro que ofrecen cooperación a un país receptor

Las principales fuentes que entregaron recursos en el 2010 fueron: bilaterales 40%, multilaterales 32,6% y ONG 23,3%. En cuanto al número de intervenciones a nivel nacional, las ONG extranjeras ocupan el primer lugar con un 48,2% de los proyectos vigentes en el 2010. (Seteci, 2010)

### 2.3.2 ONG CANALIZADORAS O INTERMEDIARIAS

Son las entidades que reciben recursos de un cooperante y los coloca en proyectos ejecutados por si mismos o delegados a otros agentes. Pueden ser:

- **Organismos Oficiales Bilaterales:** Son entidades que representan o actúan en nombre de un gobierno como: USAID, AECID.

- **Organismos Oficiales Multilaterales:** Son entidades jurídicas que otorgan recursos de cooperación en un tema o zona específica con el fin de creación de un organismo, ejemplo: BID, UNICEF, Banco Mundial.
- **Organismos Internacionales Descentralizados:** Entidades públicas seccionales que otorgan cooperación internacional.
- **ONG extranjeras Registradas:** Organismos sin fines de lucro que tienen como sede un país donante y un convenio con Ecuador como: Plan Internacional
- **ONG extranjeras No Registradas:** Personas jurídicas sin fines de lucro que tiene un país donante, pero que no hay un convenio con Ecuador, sin embargo, canalizan recursos de cooperación.
- **Organismos Regionales:** Entidades internacionales que abarcan grupos de países con intereses comunes.
- **Empresa Privada Internacional:** Empresas que otorgan recursos por medio de donaciones privadas o alianzas.
- **Multiagentes:** Unión de dos o más tipo de entidades canalizadoras.

Las ONG's canalizadoras actúan como un tercero, en el Ecuador existen algunas organizaciones de este tipo, las cuales colocan el dinero recibido de una cooperante en

algunos proyectos generalmente de desarrollo. Las ONG's canalizadoras entregan fondos un 36% más que las ONG's cooperantes. (Seteci, 2010)

### 2.3.3 ONG EJECUTORAS

Las ONG ejecutoras son las organizaciones que implementan los programas o proyectos con recursos otorgados por países u organismos cooperantes, los cuales se dividen en:

- **Gobierno Central :** instituciones públicas del sector Ejecutivo
- **Gobiernos Autónomos Descentralizados:** instituciones públicas seccionales
- **Organismos Internacionales:** Redes internacionales, organismos bilaterales, multilaterales, centralizados.
- **ONG extranjera Registrada:** Son las organizaciones no gubernamentales internacionales que están presentes en el país con un convenio de cooperación y funcionamiento, y que reportan la información de los proyectos, que se llevan a cabo en el Ecuador.
- **ONG extranjera No Registrada:** organizaciones no gubernamentales internacionales que están presentes en el país sin el amparo de un convenio de

cooperación y funcionamiento y de las cuales se tiene información por parte de los cooperantes de las ONG registradas.

- **ONG Local:** organizaciones no gubernamentales nacionales que tienen su residencia y sede principal en el Ecuador. Se financian con recursos de fuentes multilaterales, alianzas con ONG internacionales fondos públicos, entre otros. Por lo general estas organizaciones se especializan en ciertos ámbitos de intervención sectorial y territorial. Este es el caso de la Misión Scalabriniana, la ONG presente de estudio.
- **Organización de la Sociedad Civil:** personas naturales que en conjunto realizan actividades que buscan el bien común de los miembros de una comunidad.
- **Empresa Privada:** personas jurídicas con fines de lucro que realizan proyectos de ayuda comunitaria.
- **Universidades:** instituciones públicas y privadas de educación que implementan proyectos por medio de recursos financieros otorgados por países u organismos cooperantes.

Según la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, en el 2010, el principal ejecutor de cooperación fue el Gobierno Central del Ecuador y entidades públicas con el 41,2% de desembolso para 238 proyectos implementados por 95 entidades, le siguen las ONG extranjeras con el 25.9% para 438 proyectos, las ONG locales se encuentran

en un cuarto lugar con un 7,4% luego de los organismos internacionales que tienen un 7.7%. (Seteci, 2010)

La Misión Scalabriniana es una ONG nacional que está vinculada con las hermanas scalabrinianas a nivel mundial y está presente en algunas ciudades del Ecuador, teniendo su sede principal en Quito. Los fondos que recibe esta ONG provienen de Organizaciones No Gubernamentales como:

- CRS: Catholic Relief Services es una organización no gubernamental que ayuda a personas de escasos recursos y con dificultades económicas en el extranjero, promueve la dignidad de la persona de acuerdo con el espíritu de la doctrina social católica.
- ACNUR: La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados tiene el mandato de dirigir y coordinar la acción internacional para proteger y resolver los problemas de los refugiados en todo el mundo. Su objetivo principal es salvaguardar los derechos y el bienestar de los refugiados.

Existen algunos tipos de Organizaciones No Gubernamentales en el país, estas deben reportar el origen y destinos de sus recursos, ya sean estos cooperantes directos, canalizadoras o ejecutoras. Según datos de la SETECI (2010), solo el 61% de ONG's entregó esta información, es por esto que en la actualidad han surgido nuevos decretos y leyes que estas organizaciones deberán cumplir.

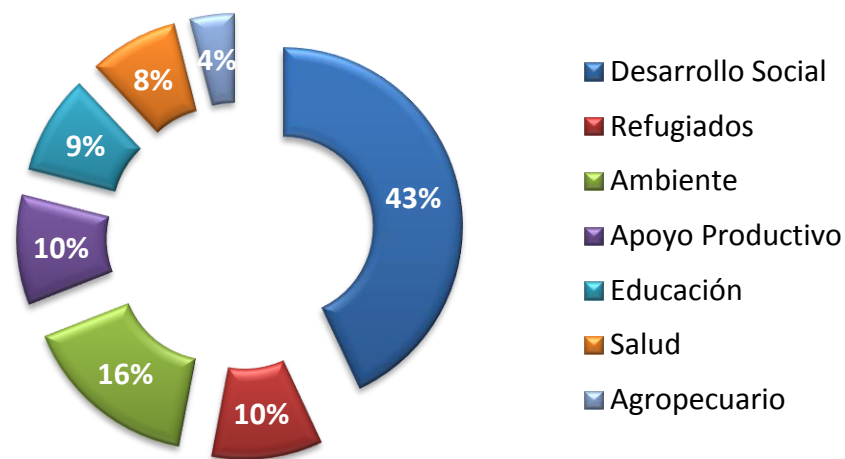
## **2.4 ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LAS ONG EN EL ECUADOR**

El campo de acción de las ONGs es muy amplio, ya que trabajan para ayudar a comunidades, campesinos, migrantes, medio ambiente grupo étnicos, entre otros.

Las áreas de intervención de las ONGS varían, debido a que cubren un gran número de temas y ámbitos como:

- Desarrollo Social: atención a personas con discapacidad, derechos humanos, inclusión y bienestar social, vivienda, desarrollo urbano, generación de empleo.
- Inclusión y protección de personas refugiadas en el país.
- Medio Ambiente: recursos naturales, gestión de riesgos, patrimonio natural.
- Apoyo productivo
- Educación
- Salud
- Turismo
- Agricultura
- Seguridad

Estos son algunos de los campos de acción de una Organización No Gubernamental, la siguiente Figura, muestra los porcentajes y las áreas de intervención más importantes en el Ecuador.



**Figura 8. Áreas de intervención de las ONG'S en el Ecuador**

Fuente: Tomado de SETECI (2010) [<http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/>] Informe de actividades de ONG extranjeras

Como se puede visualizar en el gráfico la mayor área de intervención de las ONGs en el país tiene que ver con el desarrollo social con un 43%, los proyectos de esta área se relacionan con la atención de personas con discapacidades, la defensa de los derechos humanos, el bienestar e inclusión social, desarrollo urbano, entre otros.

En segundo lugar se encuentra el medio ambiente con un 16% de proyectos referentes a la protección y cuidado de recursos naturales, gestión de riesgos, desarrollo sustentable, entre

otros, un ejemplo de una ONG ambientalista en el país es Fundación Natura, que realiza actividades de conservación de la biodiversidad y recursos naturales del país, especialmente en las áreas protegidas, también tienen proyectos relacionados a las urbes, asentamientos humanos, y salud ambiental; generando acciones de prevención y control de la contaminación del aire, agua, suelo y alimentos.

En el tercer lugar con un 10% se encuentran el área de apoyo productivo que se refiere al desarrollo local, industrialización, micro finanzas, apoyo a industrias nacientes, entre otros. También, se encuentra el área de refugiados, con proyectos que buscan lograr inclusión y protección de los refugiados en el Ecuador.

La Misión Scalabriniana tiene solo un área de intervención, esta ONG tiene proyectos para personas refugiadas en el país y temas de movilidad humana; considera que una de las realidades más dolorosas y a la vez llena de esperanza en este mundo globalizado, es la migración que afecta a millones de seres humanos y que representa desafíos para todas las naciones. Ecuador tiene la mayor población de refugiados colombianos de América Latina. Según el ACNUR, hasta junio del 2011 el Gobierno ecuatoriano ha reconocido a 54.467 personas refugiadas, de las cuales el 98% son colombianas que llegan huyendo del conflicto armado.

Según Varese (2011), la Cancillería ecuatoriana ha recibido 1.448 solicitudes mensuales de refugio, de las cuales el 74,3% son mujeres, niños y niñas menores de 17 años. Mediante el



proceso de registro ampliado que se inició en 2009, Ecuador concedió el refugio a más de 28.000 colombianos hasta el 2010.

Según un estudio realizado por la FLACSO y ACNUR (2010), sobre refugiados colombianos en entornos urbanos; esta situación genera problemas en el país ya que, la discriminación afecta el 52% de los refugiados; ante estos problemas la acción misionera de la Misión Scalabriniana, se desarrolla en la presencia y testimonio, en el servicio y la solidaridad, en el diálogo y la acogida fraterna a los migrantes.

La siguiente tabla indica las 10 principales ONGs en el Ecuador con mayor cantidad de desembolso en el año 2010.

**Tabla N° 2**

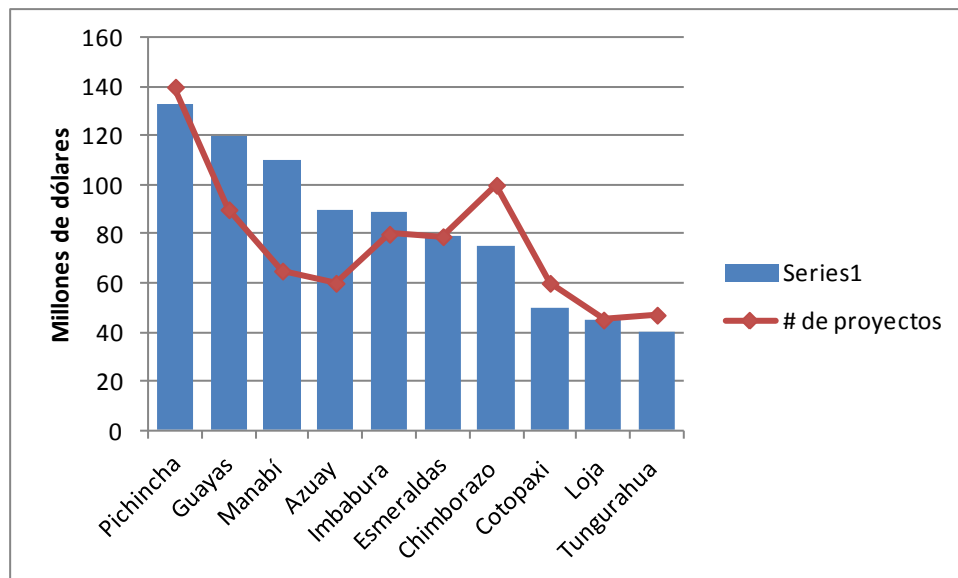
**10 ONG de mayor desembolso en Ecuador en el 2010**

#	ONG	País Sede	# proyectos	% de participación respecto a proyectos	Monto desembolsado en \$	% Participación respecto al monto desembolsado
1	Plan Internacional	EEUU	9	1,2%	\$15.837.396	13,4%
2	Visión Mundial	EEUU	57	7,7%	\$11.288.337	9,6%
3	Fundación Ayuda en acción	Espana	14	1,9%	\$9.116.477	7,7%
4	SOS Kinderdorf	Austria	4	0,5%	\$8.157.687	6,9%
5	Children International	EEUU	8	1,1%	\$5.168.010	4,4%
6	Care International	EEUU	20	2,7%	\$4.633.161	3,9%
7	Chilfund International	EEUU	36	4,8%	\$3.643.360	3,1%
8	PROTOS	Bélgica	10	1,3%	\$2.732.362	2,3%
9	SWISSCONTACT	Suiza	8	1,1%	\$2.656.882	2,2%
10	Organización hebrea de ayuda a inmigrantes y refugiados	EEUU	1	0,1%	\$2..265.678	1,9%

**Nota.** Fuente: Seteci. (Diciembre de 2010). *Informe de actividades de ONG extranjeras*. Obtenido de <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/>

Como se puede observar en el gráfico, estas 10 ONG constituyen el 55.40% de participación respecto al monto desembolsado por cada una de estas. Las 3 principales ONGS canalizadoras de recursos ejecutan en total 80 tipos de proyectos y un desembolso en dólares de \$36,242,210.00. Esta tabla evidencia una debilidad estructural en la cooperación de ONG extranjeras pequeñas.

El siguiente gráfico indica las 10 provincias más intervenidas por las ONG



**FIGURA 9. Las 10 provincias más intervenidas por ONG**

Fuente: Seteci. (Diciembre de 2010). *Informe de actividades de ONG extranjeras*. Obtenido de <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/>

Como se puede observar en la figura 9, las provincias del Ecuador que recibe el mayor monto de cooperación es Pichincha con \$133,45 millones, que representa el 12% del total; Tungurahua representa el 3% del total, ocupando el último lugar con \$40,04 millones.

En el Ecuador, prevalecen las ONG's extranjeras, dejando a un lado las nacionales. El valor en dólares de los fondos recibidos por estas organizaciones canalizadoras de fondos llega a los 118 millones de dólares, con 744 proyectos.

## **2.5. SITUACIÓN LEGAL DE LAS ONGS EN EL ECUADOR**

Desde el año 2008, el “Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas”, está vigente impulsada por el Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social del Ecuador. Esta ley busca regular a las organizaciones sin fines de lucro y solicita la entrega de informes de sus funciones y rendición de cuentas. Regula los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de organizaciones sociales.

La Ley “Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas” (2008), tiene como objetivo:

1. Regular la constitución, organización y funcionamiento de las ONGs
2. Articular los mecanismos de participación de la sociedad civil organizada
3. Articular acciones de las instituciones del Estado con las de las ONGs
4. Fomentar la cooperación y coordinación de las ONGs entre ellas, y con el Estado y sus instituciones.
5. Impulsar mecanismos para orientar el gasto social, verificar la calidad de la inversión social, la rendición de cuentas y transparencia de las ONG's.

De este nuevo reglamento para las organizaciones sociales, se establece el decreto N°16, que tiene por objeto, establecer mecanismos, instrumentos, procedimientos adecuados para el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS).

El decreto 16, consta de 3 títulos:

*1. Generalidades*

Establece los objetivos y el ámbito de la Ley.

*2. Organizaciones Sociales*

Tiene información relativa a la definición, tipos y naturaleza de organizaciones, así como información sobre derechos y obligaciones de las organizaciones sociales.

*3. Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales (SUIOS)*

Este título guarda la mayor extensión del reglamento, habla sobre los objetivos del sistema, los cuáles son:

- Garantizar los derechos a la libertad de asociación, participación e inclusión por el interés legítimo y fomentar la asociación para el fortalecimiento del poder ciudadano y sus formas de expresión.

- Promover la articulación entre organizaciones sociales que posibilite el trabajo en redes.
- Desarrollar procesos ágiles y transparentes de reconocimiento, legalización, registro y archivo de la documentación e información de las organizaciones sociales, mediante procedimientos tecnológicos.
- Crear una base de datos de las organizaciones sociales, que constituya fuente de consulta de conformidad con la Constitución, la Ley y el presente Reglamento.
- Administrar y manejar de forma eficaz y eficiente, la documentación e información de las organizaciones sociales, manteniendo la seguridad y confidencialidad, de conformidad con la Constitución y la Ley.
- Promover procesos de acompañamiento a las organizaciones sociales, para facilitar su reconocimiento, legalización, fortalecimiento, participación en asuntos de interés público, y apoyar la creación de nuevas organizaciones.
- Impulsar la cogestión en el diseño, ejecución y control de programas y/o proyectos en beneficio de la colectividad mediante la participación conjunta entre las instituciones del Estado y las organizaciones sociales.
- Notificar a los Ministerios respectivos cuando las organizaciones incumplan sus objetivos u obligaciones, incurran en prohibiciones o causales de disolución, a fin de que adopten los correctivos pertinentes.

También se establecen los parámetros o causales que de incurrir en alguna de las cláusulas mencionadas, llevarían a la disolución de una organización.

Dentro del Decreto N°16 se plantean 3 subsistemas:

- Subsistema de Personalidad Jurídica de las Organizaciones Sociales
- Subsistema de Registro Único de las Organizaciones Sociales
- Subsistema de Acompañamiento a las Organizaciones Sociales

Luego de la aprobación del decreto, la SETECI (2011), notificó a 72 ONGs nacionales y extranjeras de las 142 registradas en el país y con un convenio para que en un plazo informaran al Gobierno sobre sus planes operativos de los últimos años y explicaran por qué algunas de ellas no habían cumplido con lo establecido.

La situación legal de las ONG's en el Ecuador, ha ido cambiando con el paso del tiempo, nuevas leyes se han propuesto desde el año 2008, las cuales buscan controlar a estas organizaciones ya que algunas no cumplían con todos los requisitos que eran necesarios para su funcionamiento. El objetivo primordial de este decreto es transparentar las actividades y procesos de las organizaciones sociales.

## **CAPITULO 3**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN SCALABRINIANA**

#### **3.1 BREVE RESEÑA**

La Misión Scalabriniana está presente en el Ecuador desde 1995, es este capítulo se analizará a la organización partiendo desde su historia, analizando su situación y procesos actuales. Se realizará un análisis de valor agregado y se establecerán planes de acción que ayuden a la organización a mejorar su desempeño junto con los indicadores propuestos.

##### **3.1.1 HISTORIA**

La Congregación de las Hermanas Misioneras de San Carlos Borromeo, Scalabrinianas, (MSCS) tiene como misión el servicio evangélico y misionero a los migrantes, preferentemente a los pobres y necesitados. En respuesta a los desafíos de la movilidad humana y fiel a la misión confiada por la Iglesia, en sintonía con las palabras del Evangelio: “Yo era un migrante y tú me acogiste”, la acción misionera de las Hermanas MSCS se desarrolla en la presencia y testimonio, en el servicio y la solidaridad, en el diálogo y la acogida fraterna a los migrantes.

La Misión Scalabriniana considera que una de las realidades más dolorosas y a la vez llena de esperanza en este mundo globalizado, es la migración que afecta a millones de seres humanos y que representa desafíos para todas las naciones.

La Movilidad Humana, en sus diferentes matices, es la razón de ser de la Congregación de las Hermanas MSCS, que no puede dejar indiferente a la Iglesia servidora de la humanidad y que, muy dispuesta asume y afronta este tema en el Ecuador desde 1992, en que las Hermanas Scalabrinianas han sido protagonistas directas de este proceso.

Fiel al carisma, y atenta al desafío de la movilidad humana, la Congregación presente desde hace 19 años en el país, extiende un nuevo brazo ejecutor al conformar en el 2010 la “Misión Scalabriniana del Ecuador”, que junto con otros actores y actoras involucradas en la movilidad humana, contribuye a la propuesta de la Iglesia de colocarse al servicio de los que están insertos en el drama de los emigrantes, inmigrantes, desplazados y en situación de refugio.

La Misión Scalabriniana del Ecuador está integrada por religiosas y laicos comprometidos con el carisma Scalabriniano.



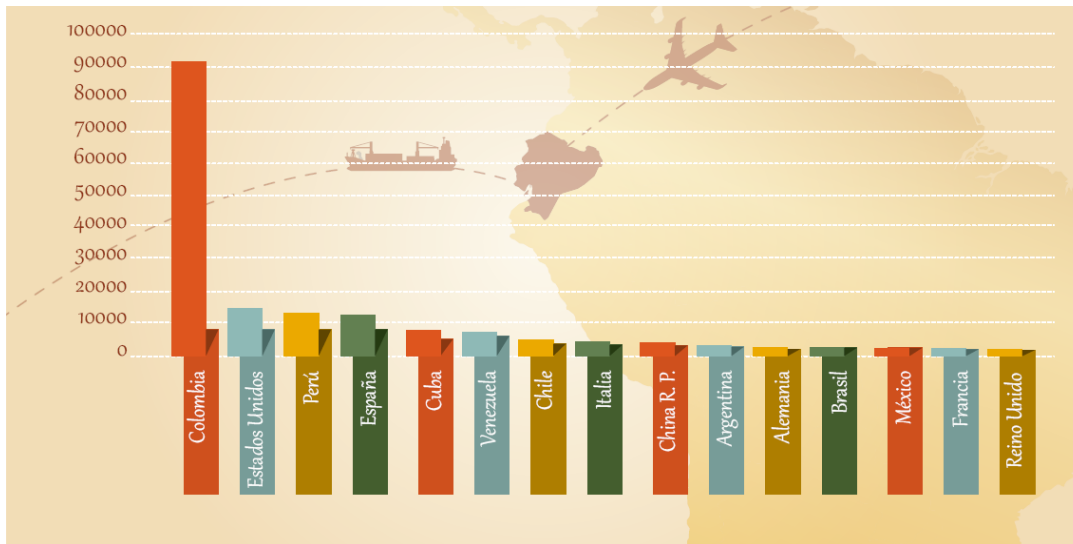
En el país cuentan con un equipo central que tiene su sede en Quito, animando el cumplimiento de las líneas estratégicas de la Misión en el país.

Actualmente están presentes, además de Quito, en Ibarra, Guayaquil, Tulcán, San Lorenzo, Sucumbíos y apoyan iniciativas en Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, Machala, Loja, Cuenca, Riobamba y Los Ríos.

### **3.1.1.2 La Movilidad Humana en el Ecuador**

El Ecuador acoge personas de otros países, en su mayoría provenientes de los países vecinos (Colombia y Perú); no obstante, la presencia de otras nacionalidades ha puesto en evidencia la existencia de nuevos flujos migratorios, los cuales no provienen únicamente de países de la región sino aún de otros continentes.

Según los datos del Censo del 2010, la población de otra nacionalidad, con mayor presencia en Ecuador, es la colombiana (93.237); con una marcada diferencia, le sigue la nacida en Estados Unidos (16.869), por otra parte, según esta misma fuente, en el Ecuador existen 59.345 niños, niñas y adolescentes nacidos fuera del país, representando el 30,5% del total de la población de otra nacionalidad.



**FIGURA 10. Población de otra nacionalidad en el ecuador**

Fuente: Javier Arcentales Censo de Población y vivienda 2010.

Ecuador tiene la mayor población de refugiados colombianos de América Latina. Según el ACNUR, hasta junio del 2011 el Gobierno ecuatoriano ha reconocido a 54.467 personas refugiadas, de las cuales el 98% son colombianas que llegan huyendo del conflicto armado.

Varese (2013), informó que en el primer semestre del 2011, la Cancillería ecuatoriana ha recibido 1.448 solicitudes mensuales de refugio, de las cuales el 74,3% son mujeres, niños y niñas menores de 17 años. Mediante el proceso de registro ampliado que se inició en 2009, Ecuador concedió el refugio a más de 28.000 colombianos hasta el 2010.

La causa fundamental para esta situación radica en el conflicto colombiano y la cercanía de la frontera ecuatoriana a las zonas más conflictivas. Según el estudio sobre refugiados urbanos, realizado por FLACSO (2011), las

causas por las que esta población sale de Colombia se deben principalmente a la violencia en sus diversas expresiones (por acciones de grupos armados en el escenario rural y urbano, amenazas, atentados y temor generalizado). El Ecuador es el país en la región con mayor número de población colombiana refugiada a causa del conflicto armado.

En los últimos años, ingresan al Ecuador, a través de las Provincias de Carchi, Sucumbíos y Esmeraldas un promedio de 25 personas diarias, con necesidad de protección internacional y que requieren atención integral en lo social, jurídico, humanitario y ejercicio de derechos.

Ante esta dolorosa realidad, la Misión Scalabriniana lleva adelante proyectos que, en forma conjunta con otras organizaciones no gubernamentales y sus socios de la Iglesia, tienen como propósito brindar asistencia humanitaria (alimentos, suministros básicos) a familias que sufren inseguridad alimentaria y servicios para la recuperación temprana (atención psicosocial y apoyo para emprendimientos productivos) a personas afectadas por el conflicto en el marco de un proceso de integración social.

### 3.1.2 MISIÓN

Somos una misión vinculada a la Congregación de Hermanas Misioneras Scalabrinianas, que vivimos y construimos Iglesia con la espiritualidad de Jesús peregrino, que se encarna en nuestro carisma: “ser migrante con los migrantes”. Trabajamos con enfoque macro ecuménico en la articulación y fortalecimiento de redes y actores para la incidencia política, la acogida, defensa, promoción de derechos e integración de las personas en movilidad.

### 3.1.3 VISIÓN

Ser una organización que construye comunidad y es referente en la acogida, promoción y defensa de derechos de personas en movilidad, una sociedad abierta a los procesos de movilidad humana que asume y promueve los derechos de las personas para vivir la acogida, la solidaridad y la integración en base al respeto a las diferencias y la valoración a las diversidades.

### 3.1.4 OBJETIVOS

#### **Objetivo General**

Construir una sociedad integradora que respeta las diversidades, acoge, promueve, defiende e impulsa el ejercicio de derechos de todos y todas, con la participación activa de personas, organizaciones y espacios de articulación vinculados a la movilidad humana.

#### **Objetivos Específicos**

1. Consolidar la presencia de la Misión Scalabriniana como un referente en la construcción de comunidad para la acogida, promoción, defensa de derechos e integración de las personas en movilidad.
2. Promover la articulación, fortalecimiento de redes y actores en procesos de incidencia política y sensibilidad social, encaminados a la construcción de una sociedad respetuosa de las diversidades y abierta a la movilidad humana.
3. Impulsar la participación de la población en movilidad en la defensa, promoción y exigibilidad de derechos para todos y todas.

### 3.2 ACTORES CON LOS QUE SE RELACIONAN LA MISIÓN SCALABRINIANA

La MSC trabaja en conjunto con muchas personas como los refugiados, organizaciones nacionales e internacionales y entidades del estado ecuatoriano. La siguiente tabla nos indica lo que la organización busca o espera de cada uno.

**TABLA N° 3**

#### Actores relacionados con la MSC

ACTORES	Qué buscamos
Personas en Movilidad	Fortalecimiento de actores, incidencia y acogida
Instituciones gubernamentales	Incidencia para defensa de derechos
Instituciones de la Sociedad Civil/Redes vinculadas a la movilidad humana	Incidencia y Actoría
Gobiernos locales	Incidencia para defensa de derechos
Cooperación	Gestión e incidencia a nivel internacional
Instituciones Eclesiales	3 líneas, Incidencia en procesos pastorales
Instituciones Estatales	Incidencia para defensa de derechos
Organizaciones Congregacionales (LMS, AISSMI)	Acogida y fortalecimiento institucional
Organizaciones Internacionales	Gestión e incidencia a nivel internacional
Instituciones Internacionales	Gestión e incidencia a nivel internacional
Otras Iglesias	Alianzas

**Nota.** Fuente: Tomado de Patricia Aguas. Plan estratégico de la Misión Scalabriniana. (2013)

Si se desea mejorar los procesos, es necesario que las organizaciones trabajen en equipo, como se puede observar en la tabla N°3, la MSC trabaja de la mano con algunas

instituciones y organizaciones, por esta razón es importante mantener un buen clima de trabajo y una organización óptima en todos los procesos.

### **3.3 ANÁLISIS FODA**

Este análisis permite visualizar la situación actual del equipo para obtener un diagnóstico preciso que nos permita tomar planes de acción y decisiones. Con el propósito de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la MSC, se elaboró un análisis FODA, que se muestra a continuación:

**TABLA N° 4**  
**FODA de la MSC**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del equipo</li> <li>• Capacidad de gestión del equipo</li> <li>• Buenas relaciones con organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>• Equipo técnico comprometido.</li> <li>• Credibilidad institucional a nivel nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad humana</li> <li>• Apoyo de la presidencia de la CEE</li> <li>• Nuevo presidente de la PSC</li> <li>• Buena relación con varias diócesis y con espacios de articulación y cooperación</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interlocución con la PSC</li> <li>• Falta de vocaciones en Ecuador</li> <li>• Dificultad de relaciones personas con equipos de PS</li> <li>• Dependencia de financiamientos coyunturales anuales y por proyecto</li> <li>• No tener capacidad de respuesta a las demandas, especialmente en los equipos de PMH en otras provincias</li> <li>• Precariedad del espacio físico (oficinas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la organización</li> <li>• Relación del Presidente de la CEPAS con los demás Obispos</li> <li>• Nuevas regulaciones para organizaciones no gubernamentales</li> </ul>

**Nota.** Fuente: Tomado de Patricia Aguas. Plan estratégico de la Misión Scalabriniana. (2013)

Como se puede observar en la Tabla N°4, la MSC tiene como fortalezas su equipo de trabajo, y las relaciones con otras organizaciones, sus debilidades básicamente es la precariedad del espacio físico y la dependencia de financiamientos. En cuanto a las oportunidades, la MSC cuenta con el apoyo de personas externas y con la movilidad humana que existe en el país, sus amenazas son principalmente las nuevas regulaciones que se crearon para las ONG's.

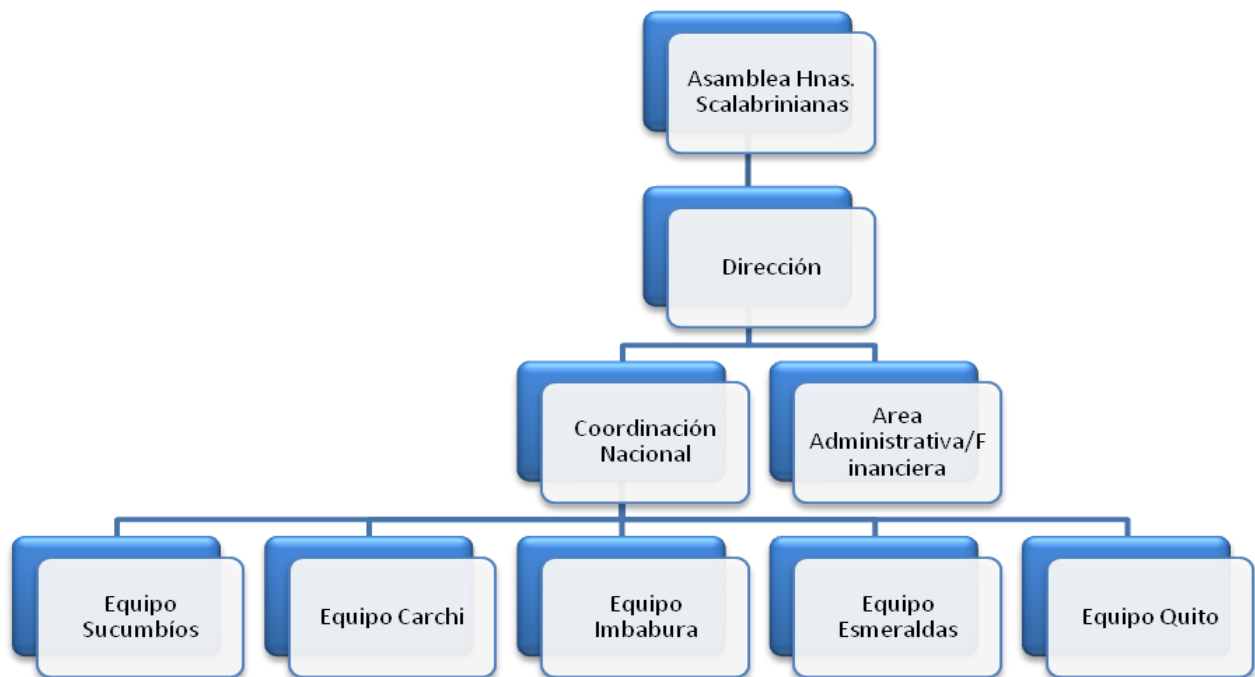


Luego de haber realizado el análisis FODA, se tomaron algunos planes de acción con el fin de incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y eliminar las debilidades.

### **3.4 ORGANIGRAMA DE LA MISIÓN SCALABRINIANA**

En el Ecuador las personas que trabajan en la MSC, reportan a la dirección y esta a su vez reporta a la congregación de hermanas Scalabrinianas en Italia. La MSC solo en el Ecuador es considerada como una ONG, en otros países solo hay congregaciones.

En la Figura 10, se puede observar el organigrama de la organización:



**Figura 11. Organigrama de la Misión Scalabriniana**

Fuente: Tomado de Patricia Aguas. Documentos de la Misión Scalabriniana. (2013)

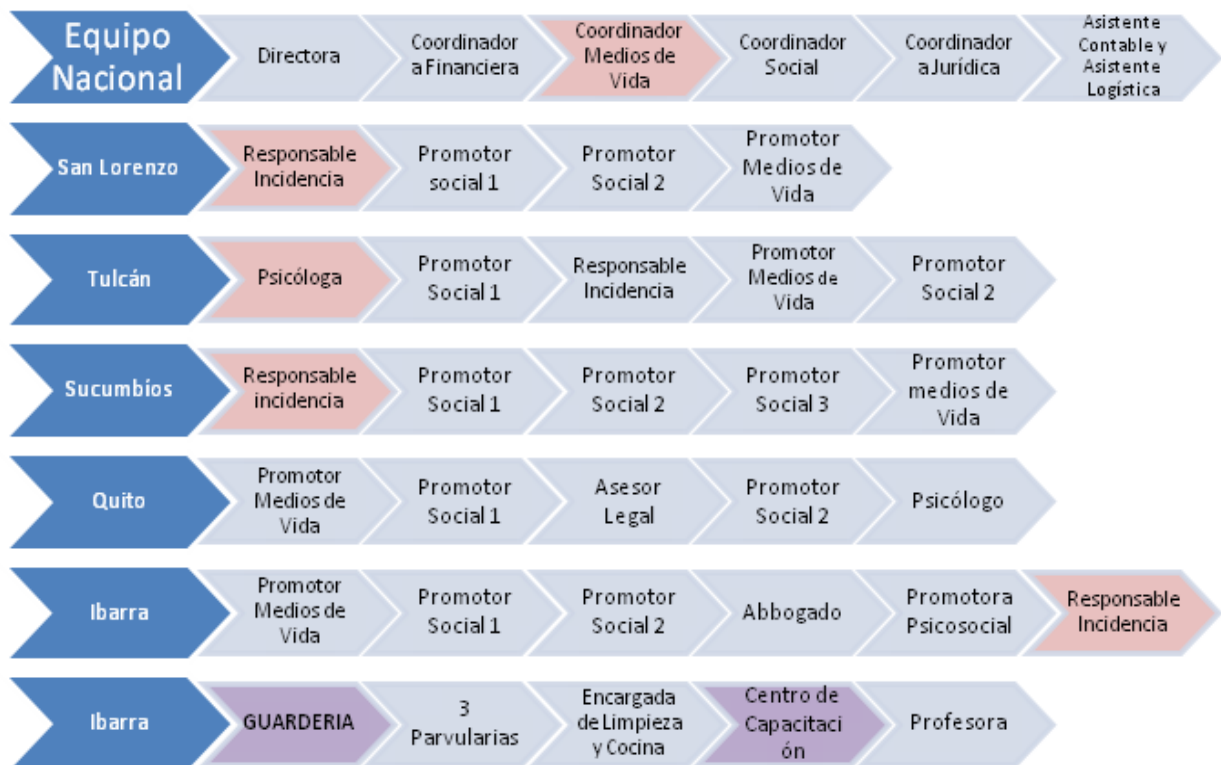
Como se puede observar en la Figura 11, la organización No Gubernamental está presente en 5 provincias: Sucumbíos (Lago Agrio), Carchi (Tulcán), Imbabura (Ibarra), Esmeraldas (San Lorenzo) y Pichincha (Quito), aparte de estos equipos hay un equipo nacional que coordina todas las provincias en diferentes áreas.

Las líneas que se manejan en cada provincia son:

- *Asistencia Humanitaria*: entrega de kits de alimentos y aseo, albergue
- *Apoyo medios de vida*: apoyo con dotación o crédito a las personas para que emprendan sus pequeños negocios y que sean autosustentables

- *Apoyo educativo:* guardería, talleres y capacitaciones
- *Incidencia política:* trabajo con los municipios con el fin de hacer ordenanzas a favor de los migrantes.

Estos son algunos de los proyectos de la organización que se manejan en cada provincia, en cada una de estas existen diferentes personas encargadas de cada proyecto. La siguiente figura indica los cargos que hay por cada provincia donde está presente la MSC.



**Figura 12. Cargos por provincia de la MSC**

Fuente: Tomado de Patricia Aguas. Documentos de la Misión Scalabriniana. (2013)

Como se puede observar, en la misión Scalabriniana trabajan 37 personas, en las diferentes provincias en las que se encuentra esta ONG. El equipo Nacional coordina todas las provincias en diferentes áreas. En cada una hay un coordinador encargado de informar todas las actividades que se están realizando en esa provincia. El servicio de guardería solo está presente en Ibarra, mientras que medios de vida y asistencia humanitaria que son los proyectos más importantes, están presentes en cada ciudad y con promotores especializados para cada uno de estos.

### **3.5 PROYECTOS DE LA MISIÓN SCALABRINIANA**

La Misión tiene en ejecución 5 proyectos, los cuales están alineados con la Misión, Visión, Objetivos y Plan Operativo Anual. A continuación se describen brevemente estos proyectos:

#### **3.5.1 ASISTENCIA HUMANITARIA**

Se brinda asistencia humanitaria de primera necesidad, orientando estas acciones hacia la búsqueda de la integración de las personas en movilidad, en su nueva realidad. El objetivo de este proyecto es distribuir raciones alimenticias y no alimenticias a grupos familiares de desplazados, refugiados y comunidades receptoras.

**Objetivo 2014:** Realizar la entrega de 42,500 kits de artículos comestibles y no comestibles a por lo menos 1700 familias.

### 3.5.2 MEDIOS DE VIDA

El apoyo a emprendimientos que se realiza a través de Medios de Vida, favorece que las personas se capaciten y elaboren proyectos de vida. Entre las personas participantes hay mujeres (60%) y hombres (40%), mestizos y Afro descendientes; la mayoría son personas colombianas, pero también hay ecuatorianas y casos (muy pocos) de doble nacionalidad. El objetivo es suministrar ayuda con actividades de generación de ingresos (orientada a una pronta recuperación) en las comunidades afectadas por el conflicto armado.

**Objetivo 2014:** Promover el ahorro de 375 personas vinculadas a medios de vida.

### 3.5.3 ASISTENCIA LEGAL

La Asistencia Legal que se realiza tanto a nivel personal, como familiar y grupal, ayuda a resolver temas de documentación, situaciones laborales y apoyo para la organización legal; además de capacitar y apoyar en exigibilidad de derechos.

**Objetivo 2014:** Dar atención a 700 personas en el año en asistencia legal individual.

#### 3.5.4 ASISTENCIA PSICOSOCIAL

Se brinda Asistencia Psicosocial, fundamentalmente con base en talleres que se realizan a partir de un plan general, tanto metodológico como de contenidos. Entre quienes participan de todo el proceso de formación se pre-seleccionan las personas que serán apoyadas con Medios de Vida. Además se hace asistencia personal y familiar cuando es necesario.

**Objetivo 2014:** Dar atención a 850 personas en el año en asistencia psicosocial individual.

#### 3.5.5 INCIDENCIA POLÍTICA

Actividades orientadas a la Incidencia Política buscan resolver estructuralmente situaciones complejas en temas de educación, trabajo y reconocimiento legal de organizaciones de personas refugiadas.

**Objetivo 2014:** Ejecutar las actividades de la agenda de incidencia, en septiembre del 2014.

Se trabaja coordinadamente con otras instituciones, animando y participando en Redes, a nivel provincial en la “Mesa de Movilidad Humana” y en la “Red de

Protección Integral a la Niñez y la Familia” y a nivel nacional se trabaja en coordinación interna como Misión Scalabriniana.

Entre las acciones más representativas del trabajo de la Misión Scalabriniana cuenta la Atención personal integral, que se realiza en todo momento.

### **3.6 PROCESOS ACTUALES DE LA MISIÓN SCALABRINIANA**

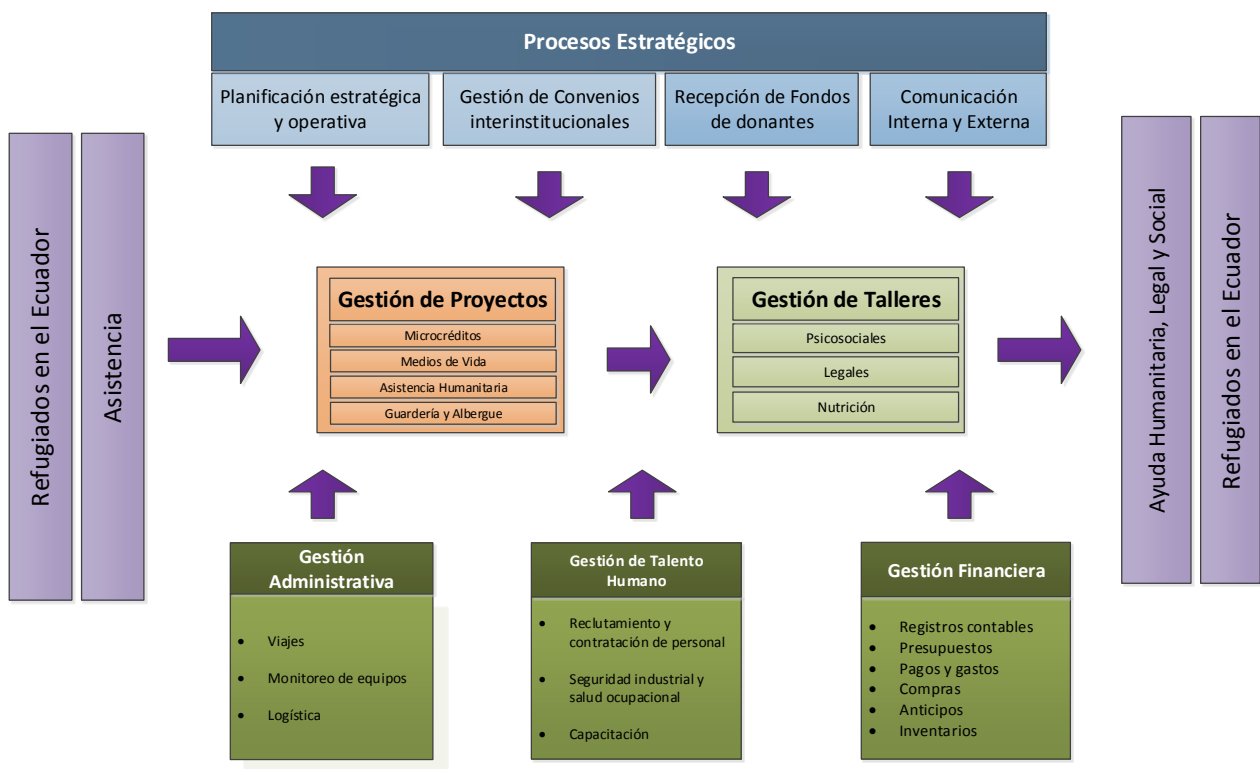
Para el levantamiento de procesos se usó la metodología que se explicó en el capítulo 1 y se recolectó la información a través de la observación directa y a través de las entrevistas.

Se realizaron reuniones con la dirección de la MSC y con la persona responsable de la coordinación financiera, las mismas mostraron gran interés por crear y mejorar procesos, ya que no los tienen establecidos y ayudarán al cumplimiento de los objetivos de la misma.

En el capítulo 4 de la presente investigación se presenta el Manual de los Procesos administrativos-financieros con el fin de estandarizar los mismos y que todos los colaboradores de la organización se sientan identificados y empoderados.

### 3.6.1 MAPA DE PROCESOS DE LA MSC

El mapa de procesos de la MSC se realizó conjuntamente con los colaboradores de la organización, con el fin de que conozcan y comprendan todos los procesos que manejan, desde los macro procesos hasta los procesos de apoyo. A continuación se presenta el mapa de procesos de la MSC.



**Figura 13. Mapa de Procesos de la Misión Scalabriniana**

Fuente: Tomado de Patricia Aguas. Documentos de la Misión Scalabriniana. (2013)



Como se puede observar en la Figura 13, el Mapa de Procesos tiene 3 Niveles:

#### *Procesos estratégicos*

Los procesos estratégicos de la MSC son: Planificación estratégica y operativa (mejoramiento continuo POA), gestión de convenios interinstitucionales, recepción de fondos de donantes y comunicación tanto interna como externa.

#### *Procesos Misionales*

Estos procesos son la razón de ser de la organización, estos son: Gestión de proyectos, que son microcréditos, guardería, asistencia humanitaria y medios de vida y Gestión de talleres, que son todos los talleres y capacitaciones que se brinda a los refugiados como requisito para que reciba asistencia humanitaria, legal, psicosocial entre otros.

#### *Procesos de Apoyo*

Los procesos de apoyo son: gestión administrativa, de talento humano y financiera.

Tanto los procesos estratégicos como los de apoyo, son la base para el cumplimiento y desarrollo de los procesos misionales.

### 3.6.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Con el objeto de concentrar el esfuerzo de mejoramiento en los procesos que tienen el mayor impacto sobre los resultados de la organización se elabora la matriz de priorización. Una vez conocidos y estudiados los procesos, se propondrá criterios y calificaciones para que junto con las personas de la MSC se defina los más críticos.

Los criterios de análisis propuestos son los siguientes:

- **Cumplimiento de los objetivos del POA:** La MSC tiene un Plan Operativo Anual en el cual se establecen los objetivos de los indicadores.
- **Cumplimiento de recomendaciones de auditoría:** La MSC tuvo en el año 2013 una auditoría por parte de Catholic Relief Services en dónde se tuvo algunas observaciones y se establecieron planes de acción.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** Eficiencia en el uso de los bienes y equipos de cada área, que ayudan a la organización a mejorar el desempeño,
- **Socialización:** Conocimiento y entendimiento del proceso por parte de las personas interesadas.

PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR	PESO ASIGNADO	CRITERIOS DE EVALUACION								
		Cumplimiento de objetivos en el POA		Cumplimiento de recomendaciones de auditoría		Eficiencia Uso de Recursos		Socialización		
		Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	
Procesos estratégicos	Gestión Estratégica	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	4	1
Procesos misionales	Gestión de Proyectos y Talleres	0,3	1	0,3	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Procesos de Apoyo	Gestión Administrativa	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15	2	0,3
	Gestión de Talento Humano	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
	Gestión Financiera	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15	1	0,15
		1		2,75		2,45		2,2		2,35

**Figura 14. Matriz de priorización de procesos**

Fuente: Tomado de diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Calificación del grado de importancia de la matriz de priorización:

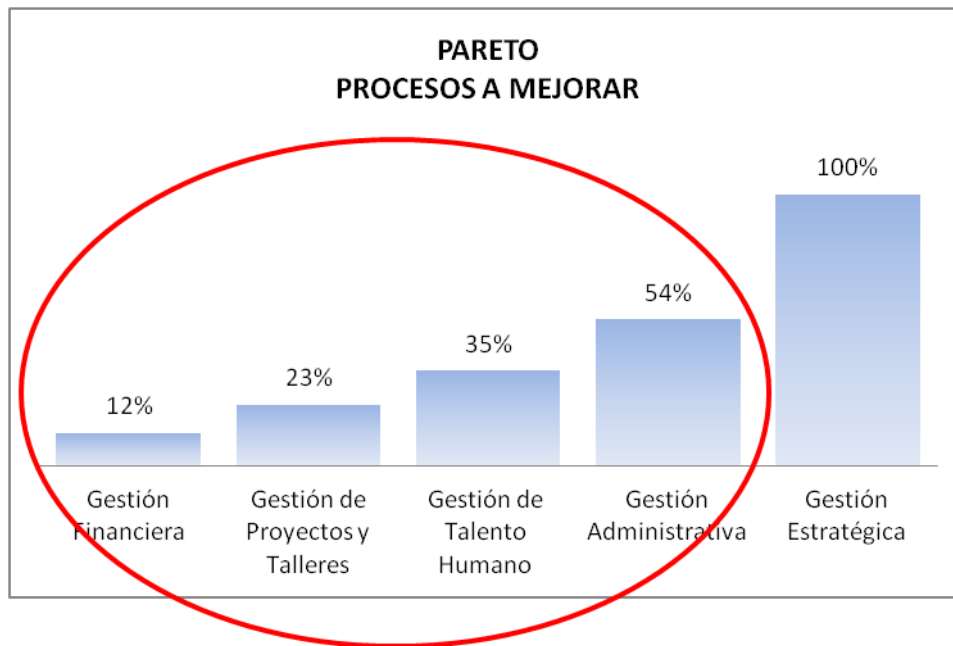
**ALTA:** 5

**MEDIA:** 3

**BAJA:** 1

Para realizar la matriz de priorización e identificar los procesos a mejorar, se entregó a las personas de la coordinación administrativa y financiera los criterios y la forma de ponderar, los mismos se ven reflejados en la Figura 12.

Se realizó un análisis de Pareto para encontrar el 80/20. Este análisis se lo puede observar en la figura 15.



**Figura 15. Pareto de procesos a mejorar en la MSC**

Fuente: Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Como se puede observar en la matriz de priorización de los procesos del mapa de procesos, los que serán analizados en este trabajo de investigación serán los procesos vitales: financieros, administrativos, proyectos y de talento humano.

Existen algunos procesos de cada área que deberán ser mejorados, ya que si bien la ONG tiene un POA, los indicadores no están claros y no se da un seguimiento formal.

En cuanto al siguiente criterio que es la auditoría que realizó CRS, existen puntos o planes de acción que no son cerrados y por lo tanto la organización sigue

presentando los mismos problemas en sus procesos y en su desempeño, en algunos casos, los recursos de la ONG no son utilizados de la manera más eficiente.

Por último, el criterio de la socialización también es muy importante, ya que se refiere al conocimiento de los procesos por parte de las personas de la ONG, el cual en algunos casos tuvo una puntuación baja ya que las personas de la MSC no tienen conocimiento de los procesos y por lo tanto se genera cuellos de botella o tiempos muertos.

Este trabajo de investigación analizará y mejorará por medio del manual de procedimientos los procesos misionales y los de apoyo.

### **3.7 PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS DE LA MSC**

En cada proceso se identificó las debilidades y los planes de acción que se realizarán con el fin de disminuir las mismas y mejorar el proceso. De igual manera se hizo un análisis de valor agregado aplicado a los procesos críticos, que se tuvo como resultado de la matriz de priorización y se realizará el diseño de indicadores que permitan a la organización mejorar el desempeño y por lo tanto la calidad del servicio.

### 3.7.1 ÁREA OPERACIONAL

#### 3.7.1.1 Análisis de mejora para el proceso del programa de Asistencia

##### Humanitaria

El programa de Asistencia humanitaria tiene como objetivo la entrega de alimentos y de insumos de higiene; para que las personas refugiadas puedan obtener este beneficio, deben antes asistir a los talleres que la misión facilita.

##### a) Análisis de Debilidades y Oportunidades

Se toma el proceso actual del programa Asistencia Humanitaria para realizar el análisis de debilidades y oportunidades y obtener información real que permite determinar propuestas de mejora. Como se detallan en la tabla N°5.

**TABLA N°5**

#### **Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Asistencia Humanitaria**

<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
En la asistencia humanitaria se entrega dinero a las familias para que adquieran alimento e insumos de higiene.	Crear un convenio con un supermercado para entregar bonos que solo sean utilizados en kits de comida e higiene.
No todas las personas de la MSC tienen conocimiento del programa purikkuna, lo cual genera demora en el proceso.	Entrenar a las personas en el programa Purikkuna.
Cuando llegan las personas a solicitar apoyo, la MSC no evalúa su situación adecuadamente.	Realizar visitas a las familias y verificar su situación.

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

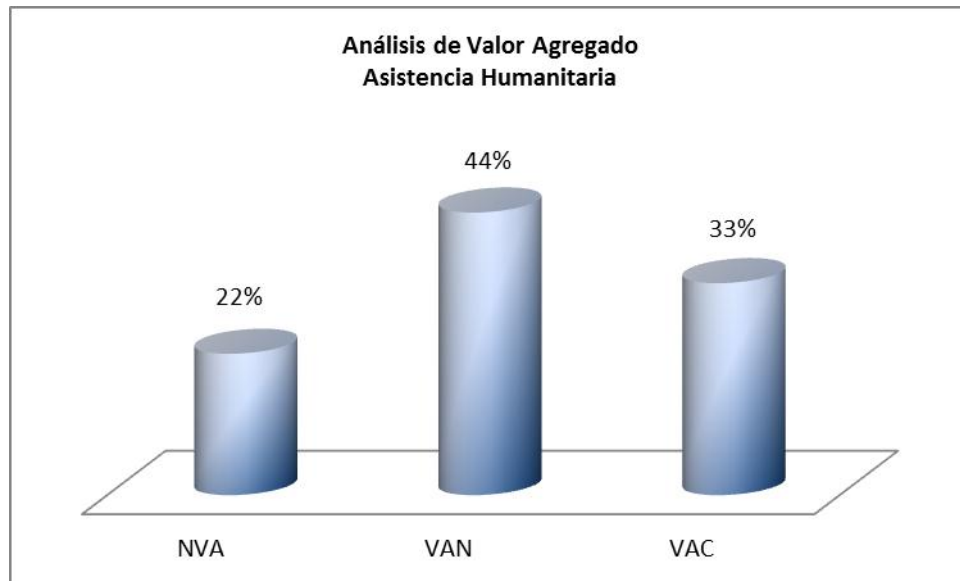
### b) Análisis de valor agregado del proceso de Asistencia Humanitaria

Después de haber analizado las debilidades y oportunidades del proceso de Asistencia Humanitaria, se pudo establecer planes de acción para mejorar el proceso y eliminar los cuellos de botella, como se observa a continuación:

**TABLA N°6**  
**Análisis de Valor Agregado en el proceso de Proceso de Asistencia Humanitaria**

N°	ACTIVIDAD	TIPO
1	Familias llegan a la MSC para pedir apoyo humanitario	VAN
2	Ingresar al sistema de relaciones exteriores para verificar la fecha de ingreso de las personas al país	VAN
3	Actualizar la información en el programa Purikkuna	VAN
4	Coordinar visita a los hogares de las personas refugiadas	VAC
5	Ingresar información al sistema Purikkuna	VAN
6	Espera por proceso	NVA
7	Realizar grupos para facilitar los talleres de nutrición, legales y psicosociales	VAC
8	Demora en proceso para la entrega de kits	NVA
9	Entregar los KITS de alimentos, higiene y cocina	VAC

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana



**Figura 16. Análisis de Valor Agregado del proceso de Asistencia Humanitaria**

Fuente: Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

En el proceso de Asistencia Humanitaria en la MSC, existe un balance entre las actividades que agregan valor al cliente y las que agregan valor al negocio, sin embargo existe demoras en el proceso, lo cual no lo hace eficiente. Los planes de acción elaborados en el análisis de debilidades, se tomaron en cuenta para realizar el gráfico de valor agregado y la mejora al mismo.

### **3.7.1.2 Análisis de mejora para el proceso del programa Medios de Vida**

El programa de Medios de Vida tiene como objetivo principal el apoyo a emprendimientos, favoreciendo a que las personas se capaciten y elaboren proyectos de vida. Durante el proceso se elaboran y desarrollan planes de negocios, contando con apoyo profesional que orienta los procesos a través de talleres preparados para tal fin. Se trabaja exclusivamente con familias que enfrentan



situaciones especialmente críticas, siendo las familias en movilidad las mayores beneficiarias de estos proyectos

#### a) Análisis de Debilidades y Oportunidades

**TABLA N°7**

#### **Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Medios de Vida**

<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
No se tiene definido los criterios para escoger a las personas que vayan a participar de los talleres y del beneficio de este programa	Evaluar criterios de evaluación para seleccionar a las familias beneficiadas
Demora en el proceso al momento de pedir asistencia financiera	Apoyar su vinculación con instituciones financieras populares
Las actividades no presentan un orden establecido, lo cual genera demora en el proceso	Reestructurar el proceso y políticas.

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

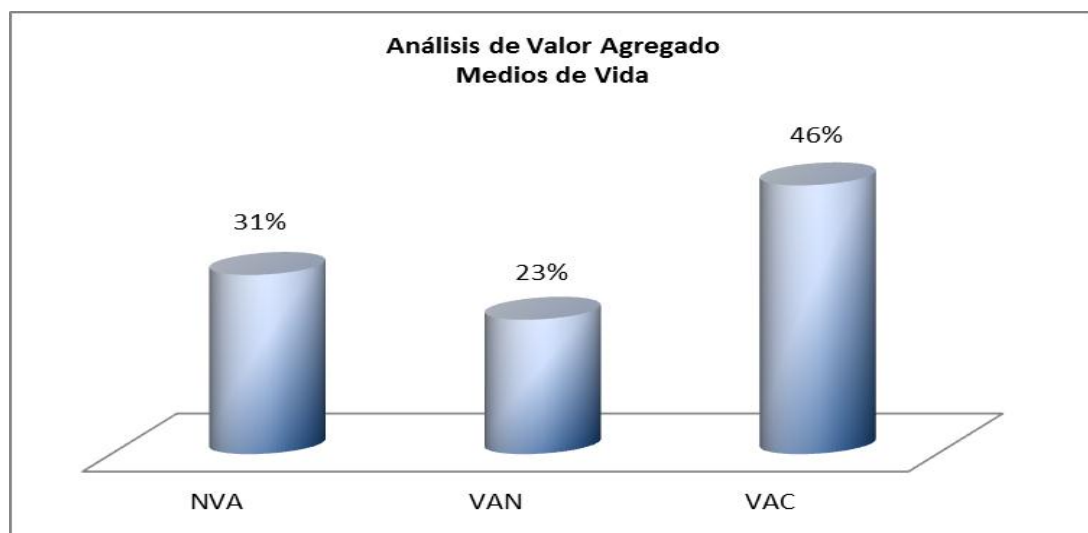
#### b) Análisis de valor agregado del proceso de Medios de Vida

Algunas de las debilidades del proceso, como lo indica la tabla N°7, serán neutralizadas luego de elaborar el manual, el cual ayudará a la organización a tener procesos más eficientes. A continuación se presentará el análisis de Valor Agregado de este proceso.

**TABLA N°8****Análisis de Valor Agregado en el proceso de Proceso de Medios de Vida**

N°	ACTIVIDAD	TIPO
1	Familias llegan a la MSC para pedir préstamos	VAN
2	Escoger grupo de personas de acuerdo a la evaluación creada para otorgar los instrumentos necesarios	VAN
3	Facilitar talleres de planes de negocio	VAC
4	Los beneficiarios entregan facturas de los insumos hasta \$400	VAC
5	Departamento de contabilidad recepta facturas y emite retención	VAC
6	Espera por proceso	NVA
7	Emitir cheque o transferencia a cooperativa	VAC
8	La cooperativa realiza pagarés por cada usuario	VAC
9	Espera por proceso	NVA
10	Cooperativa se encarga de emitir pago a proveedor	VAN
11	Espera por proceso	NVA
12	Solicitar la devolución del dinero a los beneficiarios en la cta de ahorro que se les abre	VAC
13	Espera por proceso	NVA

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

**Figura 17. Análisis de Valor Agregado del proceso de Medios de Vida**

Fuente: Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Como se puede observar en la Figura 17, la mayoría de actividades del proceso de medios de vida agregan valor al cliente, en un 31% están las actividades que no agregan valor, que son cuellos de botella que se presentan en el flujo del proceso, esto también se debe a que las actividades no presentan un orden establecido, lo cual genera demora en el mismo.

Otro problema que surge en este proceso, es que muy pocas instituciones financieras brindan créditos a las personas refugiadas, por lo tanto se realizará una reunión con instituciones financieras populares para establecer alianzas y para que el proceso se realice en el tiempo adecuado, sin demoras.

### 3.7.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

#### **Recursos Humanos**

Recursos Humanos forma parte del área administrativa de la Misión Scalabriniana, se analizarán las debilidades y oportunidades que tiene el mismo dentro de la organización, con el fin de establecer planes de acción que ayuden a eliminar las debilidades y establecer procesos que agreguen valor.

### 3.7.2.1 Análisis de mejora para el proceso de Contratación correspondiente al área de Recursos Humanos

#### a) Análisis de Debilidades y Oportunidades

Se toma el proceso actual de contratación de personal para realizar el análisis de debilidades y oportunidades y obtener información real que permite determinar propuestas de mejora. Como se detallan en la tabla N°3

**TABLA N°9**  
**Análisis de Debilidades y Oportunidades Contratación de Personal**

Debilidades	Planes de acción
No existe una persona de Recursos Humanos en la organización	Validar la posibilidad de contratar a una persona que se encargue del factor principal en una empresa: la gente
No se toman evaluaciones o se realiza un assessment a las personas que estén participando en el proceso	Realizar una evaluación para ver las competencias y habilidades de las personas que estén participando el proceso de selección de acuerdo a las funciones necesarias de cada puesto de trabajo
No hay un perfil de cargos en la MSC	Elaborar perfiles de cada cargo
Falta entrenamiento a las personas nuevas que ingresan en la organización	Elaborar un manual de procedimientos y hacer un cronograma de entrenamiento a las personas nuevas en la organización

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

#### b) Análisis de valor agregado del proceso de Contratación

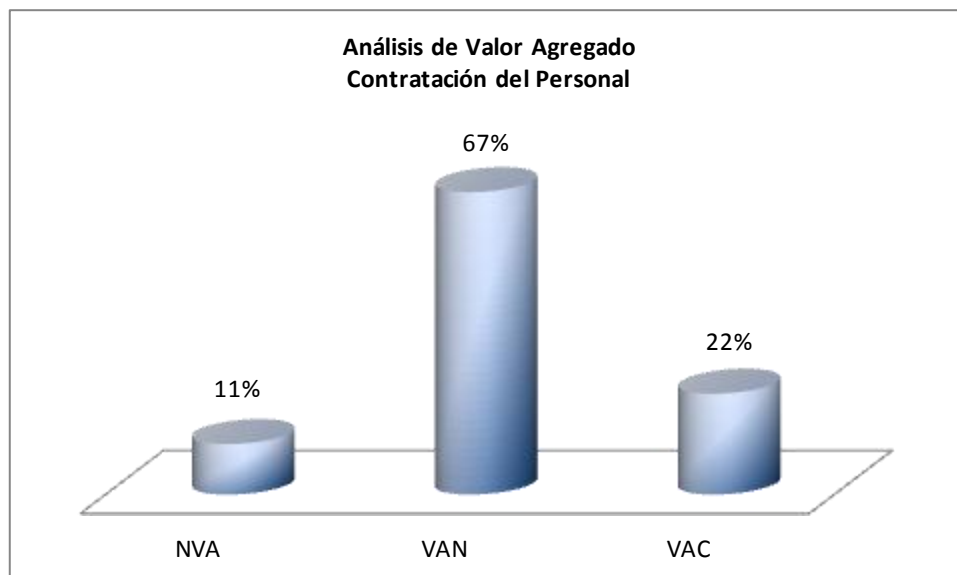
Después de haber analizado las debilidades y oportunidades del proceso de contratación, se pudo establecer planes de acción para mejorar el proceso y eliminar los cuellos de botella, como se observa a continuación:

**TABLA N°10**

**Análisis de Valor Agregado en el proceso de Contratación de Personal**

N°	ACTIVIDAD	TIPO
1	Identificar necesidad del cargo	VAN
2	Revisar perfil del cargo	VAN
3	Publicar convocatoria en el internet o en el periódico	VAN
4	Espera del proceso	NVA
5	Seleccionar Carpetas	VAN
6	Entrevista con la persona del área	VAN
7	Evaluaciones a las personas que aplicaron para el cargo	VAC
8	El comité realiza el acta de decisión de acuerdo a las evaluaciones	VAN
9	Enviar comunicación a la persona seleccionada y a las personas que participaron en el proceso.	VAC

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana



**Figura 18. Análisis de Valor Agregado del proceso de contratación de personal**

Fuente: Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

En el proceso de contratación de personal en la MSC, hacen falta actividades que son muy importantes al momento de contratar a una persona nueva, por esta razón en el gráfico N°18 se tiene un 67% de actividades que agregan valor, ya que se incluyó las nuevas actividades propuestas. En cuanto a la demora que existe en el proceso, se establecerá una nueva política de plazos de contratación. Los planes de acción que salieron del análisis de las debilidades, se realizarán al momento de diseñar el manual de procesos.

### **3.7.2.2 Análisis de mejora para el proceso de Uso de vehículos**

La MSC cuenta con vehículos propios para movilización de su personal en el interior del país, por concepto de asuntos oficiales.

#### **a) Análisis de Debilidades y Oportunidades**

Se toma el proceso actual de viajes del personal para realizar el análisis de debilidades y oportunidades y obtener información real que permite determinar propuestas de mejora. Como se detallan en la tabla N°9.

**TABLA N°11****Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Uso de Vehículos**

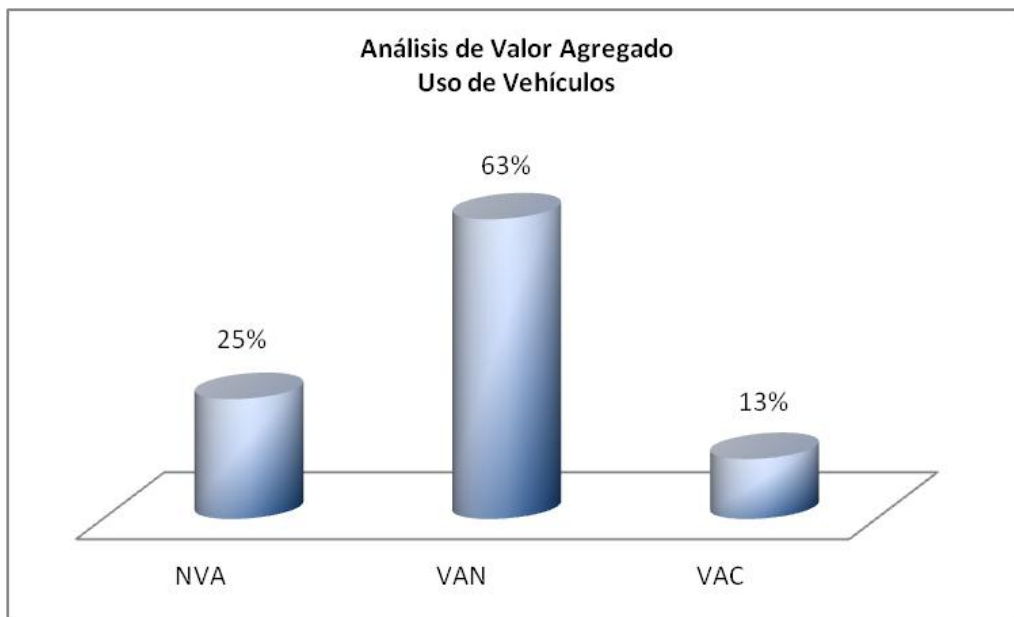
<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
No se cuenta con una carpeta y documentos para el control del uso de vehículos	Crear un formato de control para el uso de vehículos en la MSC
No se tiene un cronograma de uso de vehículos, ni de mantenimiento	Organizar de mejor manera el uso de los vehículos disponibles y su mantenimiento
Falta establecer políticas acerca del uso y control de vehículos	Incluir las políticas antes mencionadas en el manual de procesos de la organización

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

**b) Análisis de valor agregado del proceso de Uso de Vehículos****TABLA N°12****Análisis de Valor Agregado en el proceso de Proceso de Uso de vehículos**

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIPO</b>
<b>1</b>	Enviar solicitud de vehículo a la dirección con copia a la administración	VAN
<b>2</b>	Espera del proceso	NVA
<b>3</b>	Aprobación de la solicitud por parte de la dirección	VAN
<b>4</b>	Revisión de disponibilidad de vehículos	VAN
<b>5</b>	Espera por proceso	NVA
<b>6</b>	Revisión de cumplimiento de requisitos para el uso de vehículos	VAC
<b>7</b>	Llenar el documento de entrega de vehículo	VAN
<b>8</b>	Entregar el vehículo con combustible lleno y limpio	VAN

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana



**Figura 19. Análisis de Valor Agregado del proceso de uso de vehículos**

Fuente: Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Como se puede observar en la Figura 19, la mayoría de actividades agregan valor al negocio, debido a que es un proceso interno, que de igual manera a la final beneficiará a los clientes. Las oportunidades del análisis de debilidades fueron incluidas ya en este gráfico, es por esto que hay más actividades que agregan valor que las que no agregan valor,

### 3.7.2.3 Análisis de mejora para el proceso de Viajes

En la MSC existen 2 tipos de viajes en las operaciones: viajes de monitoreo y viajes o movilizaciones del personal.



### a) Análisis de Debilidades y Oportunidades

**TABLA N°13**

#### **Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Viajes**

<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
La políticas para viajes, no están estructuradas adecuadamente	Re estructurar políticas de viajes e incluirlas en el manual de procesos
Existe algunas esperas en el proceso ya que muchas actividades dependen de la firma de la directora de la MSC	Evaluar la posibilidad de establecer una persona del área administrativa para que su firma también cuente como aprobadora
Las personas de la organización no tienen claro cómo es el manejo de los viáticos o de la liquidación de gastos	Evaluar las políticas y re estructurarlas. En el caso de ser necesario agregar nuevas políticas en el manual de procesos. Capacitar a las personas en este proceso

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Como se puede observar en el análisis de las debilidades del proceso de viajes, es necesario establecer políticas y formatos claros, para que las personas de la organización entiendan de mejor manera el proceso y de esta manera no se genere demoras o cuellos de botella en el mismo.

### 3.7.3 ÁREA FINANCIERA

#### **3.7.3.1 Análisis de mejora para el proceso de Compras**

##### **a) Análisis de Debilidades y Oportunidades**

**TABLA N°14**  
**Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Compras**

<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
Las políticas del proceso de compras no están delimitadas correctamente	Establecer o revisar las políticas actuales de compras
No se tiene políticas relacionadas a proveedores	Establecer políticas y condiciones de pago a proveedores
Falta definir los montos mínimos y máximos de compras, cotizaciones y responsables de autorización	Incluir en el manual el proceso adecuado de compras con las políticas correctas.
No se lleva indicadores que permitan controlar el presupuesto ni ahorros.	Crear indicadores de control y de gestión

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

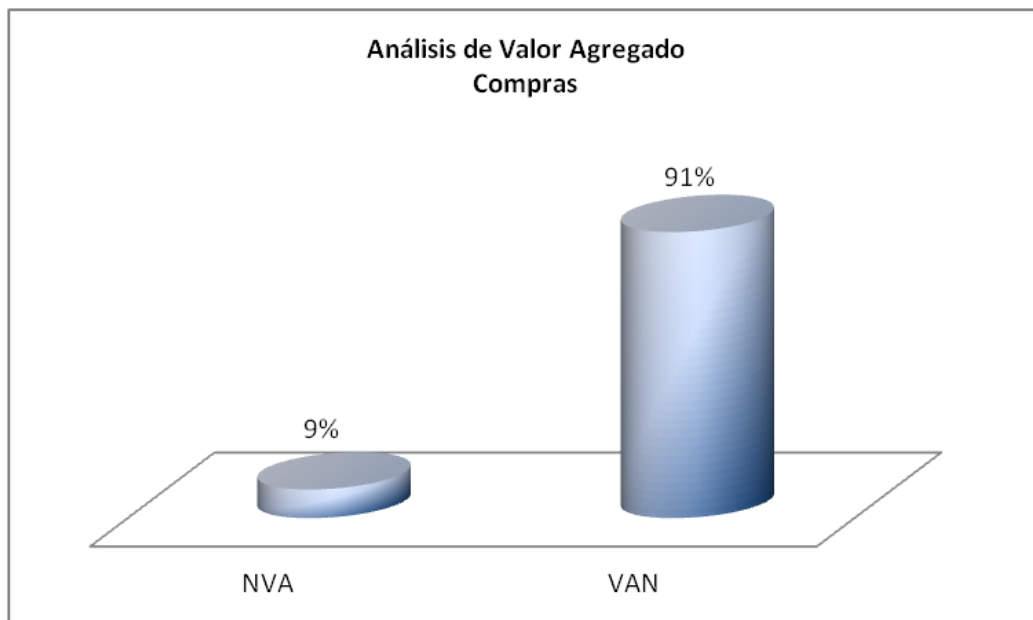
Como se puede observar en la Tabla N°14, existen algunas debilidades en el proceso de compras en cuanto a las políticas y a los indicadores que pueden ayudar a la organización a hacer este proceso más efectivo y mejorar el desempeño. Estos planes de acción están cerrados en el momento de la elaboración del manual de procesos,

**b) Análisis de valor agregado del proceso de Compras**

**TABLA N°15****Análisis de Valor Agregado en el proceso de Proceso de Compras**

N°	ACTIVIDAD	TIPO
1	Realizar requisición de compras	VAN
2	Verificar adquisición y asignar proveedor	VAN
3	Verificar presupuesto	VAN
4	Espera por proceso	NVA
5	Realizar orden de compra	VAN
6	Enviar orden de compra a proveedor	VAN
7	Recibir bien o servicio	VAN
8	Solicitar factura	VAN
9	Dirección aprueba	VAN
10	Se envía factura a Control financiero	VAN
11	Contabilidad realiza el pago	VAN

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

**Figura 20. Análisis de Valor Agregado del proceso de Compras**

Fuente: Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Como se puede ver en la Figura 20, el proceso de compras mejorado con los planes de acción agregará valor al negocio en un 91%, las demoras en el proceso con las nuevas políticas y con el manual, deberían reducir.

### 3.7.3.2 Análisis de mejora para el proceso de Presupuestos

#### a) Análisis de Debilidades y Oportunidades

**TABLA N°16**  
**Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Presupuestos**

<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
No existen indicadores de gestión de presupuesto	Establecer indicadores mensuales para controlar el presupuesto
El Plan Operativo Anual no está definido correctamente	Evaluar la metodología utilizada para realizar el POA y hacer las correcciones pertinentes
No se tiene conocimiento de las políticas ni flujo del proceso de presupuesto	Incluir en el manual el proceso de Presupuestos y las políticas referentes a este

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

El proceso de presupuestos tiene algunas debilidades que serán neutralizadas o eliminadas al momento de elaborar el manual de procesos y al aplicar los planes de acción para la mejora del mismo.

### 3.7.3.3 Análisis de mejora para el proceso de Emisión de Cheques

#### a) Análisis de Debilidades y Oportunidades

**TABLA N°17**

#### **Análisis de Debilidades y Oportunidades del Proceso de Emisión de Cheques**

<b>Debilidades</b>	<b>Planes de acción</b>
La organización tiene cheques firmados en blanco por ausencia de la directora	Establecer políticas en el manual de procesos acerca de la emisión de cheques.
No hay un seguimiento de control para asegurar el pago de cheques	Establecer indicadores de control y seguimiento de pago de cheques

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

### 3.8 LISTA DE INDICADORES PROPUESTOS PARA LA MSC

Para establecer los indicadores y la frecuencia de los mismos, se realizó una reunión con el coordinador de cada provincia y, en base al análisis de los procesos críticos de la MSC, se pudo establecer las siguientes variables que ayudarán a la organización a mejorar el desempeño y a mejorar de igual manera los procesos de la misma.

En la tabla N° 16, están los indicadores que empezará a medir la organización; de igual manera los mismos se encuentran en cada procedimiento del manual de la MSC,

**Tabla N° 18**  
**Indicadores propuestos para la MSC**

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Recursos Humanos	% de cumplimiento del plan de inducción a personal nuevo de la MSC	# inducciones dadas/# de inducciones planificadas *100	Mensual	Gerente de RRHH
	% de puestos vacantes abastecidos	# de vacantes abastecidas/#de vacantes *100	Mensual	Gerente de RRHH
Medios de Vida	% de cumplimiento del presupuesto mensual para entrega de insumos de plan de negocios	\$ insumos entregados/\$ insumos planificados *100	Mensual	Promotor Medios de Vida
	Valor en \$ de ahorros generados de cada familia trimestralmente	Ahorros promedio en \$ generados por las familias	Trimestral	Promotor Medios de Vida
	Tiempo de respuesta a solicitudes de refugiados para planes de negocio	Fecha de entrega plan de negocios / fecha de entrega de insumos para el negocio *100	Mensual	Promotor Medios de Vida
	% de efectividad de talleres de negocios	# de preguntas contestadas correctamente/# de preguntas de la evaluación *100	Mensual	Promotor Medios de Vida
Microcréditos	% cumplimiento de pago de préstamos de beneficiarios	# de pagos realizados al mes /# de pagos planificados al mes *100	Mensual	Técnico Medios de Vida
	% de cumplimiento del presupuesto mensual para entrega de microcréditos	# y \$ de microcréditos entregados/ # y \$ de microcréditos planificados *100	Mensual	Técnico Medios de Vida
Uso de vehículos	Seguimiento semanal del uso de vehículos	Cumplimiento del cronograma semanal del uso de vehículos	Semanal	Gerente Administrativa
	% de cumplimiento de revisión de vehículos	Puntos de revisión de vehículos realizados / puntos de revisión planificados *100	Semanal	Mensajero
Mantenimiento de vehículos	% de cumplimiento de mantenimiento de vehículos	# de Mantenimientos realizados / # de mantenimientos planificados *100	Mensual	Mensajero
Viajes	% cumplimiento de cronograma de viajes	Viajes realizados / viajes planificados *100	Semanal	Gerente Administrativa
	Costo de viaje por pasajero	Costo promedio de viaje por pasajero al mes	Mensual	Gerente Financiera
	% apego al presupuesto de viajes del personal	\$ viajes realizados por personal/\$ viajes presupuestados *100	Mensual	Gerente Financiera

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniiana

El análisis realizado anteriormente en cada proceso, ayudará a la organización a enfocarse en las áreas de mejora. Los planes de acción propuestos así como los indicadores, se los realizó conjuntamente con colaboradores de la Misión, los mismos están ligados a los objetivos que la MSC tiene establecidos en su Plan Operacional Anual.

El manejo de indicadores ayudará a la organización a gestionar su desempeño y a cumplir de mejor manera los objetivos a los que la misma desea llegar.

Todo el análisis se aplicará en el manual de procedimientos de la organización.

## **CAPITULO 4**

### **DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MISIÓN SCALABRINIANA**

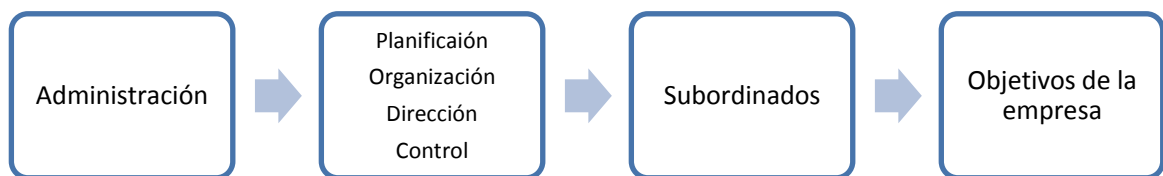
Para partir desde un inicio es necesario conocer la definición de manual; según Graham Kellog (1963), un manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades determinadas; para Continolo G (1972) “Un manual es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Martín Álvarez (1996), resalta la importancia de estas herramientas en una organización: “Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez”.



Teniendo en cuenta algunas definiciones del manual, es importante conocer la definición de procedimiento administrativo, para establecer un concepto completo de lo que este trabajo de investigación tratará.

Según Fayol (1916), el procedimiento administrativo básicamente es un proceso compuesto por funciones básicas que están a continuación: planificación, organización, dirección, coordinación, control, la cual es similar a la definición que hace Chiavenato (1995) que organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:



**Figura 21. Proceso Administrativo**

Fuente: IDALBERTO CHIAVENATO. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill.

A base de la definición de los dos conceptos, se puede concluir que un manual de procedimientos administrativos es un documento o instrumento que contiene información sobre políticas, planificación, organización, dirección, control y procedimientos de los órganos de una institución; basándose siempre los objetivos de la misma.

Toda empresa debe desempeñar correctamente sus actividades y funciones, es por esto que tener un manual adecuado, facilita el entendimiento de las mismas al proporcionar

información acerca de procesos, políticas, funciones, actividades, entre otros. Un manual permite a la empresa ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o proyecto en particular.

Los manuales de procedimientos administrativos son una guía para que las personas de la organización conozcan cómo deben desempeñarse en la misma, es decir conocer cómo será hecho el trabajo.

Es indispensable que en un manual de procedimientos consten políticas que ayudarán a la organización a la mejora de los procesos. Muchos autores de administración coinciden en la definición de política, lo cual conlleva a la definición siguiente: las políticas de una empresa son la línea de conducta predeterminada que guía o limita las actividades de la organización. Según David Fred (2000):

*“La política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de la empresa”*

Harold Koontz y Heinz Weihrich (1991) definen a una política, como declaraciones generales o interpretaciones que guían el pensamiento de los gerentes a la toma de decisiones, asegurando que las mismas se encuentren dentro de ciertos límites.

#### 4.1 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA MISIÓN SCALABRINIANA

Todo manual de procedimiento debe tener un orden establecido y debe ser claro, accesible y fácil de comprender, para esto, Harrington(1992), plantea que los procedimientos de un manual, deben tener la siguiente estructura:

- **Propósito:** Se define el objetivo del proceso
- **Alcance:** Se define los límites o hasta dónde se aplica el proceso.
- **Definiciones:** se describirá el significado de las palabras o siglas que estén presentes en el proceso
- **Políticas:** se presentarán las directrices específicas por proceso
- **Responsable:** Es el cargo o puesto de trabajo responsable por velar el cumplimiento del proceso
- **Indicadores:** es necesario que cada proceso crítico tengan indicadores que ayuden a la ONG a monitorear el desempeño.
- **Formatos:** Son los formatos necesarios para cumplir con los procesos adecuadamente
- **Registros:** es necesario tener documentos que muestren la evidencia del cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Una vez analizados los procesos críticos que se tuvo como resultados en la matriz de priorización y en el diagrama de Pareto, se pudo observar que la mayor debilidad en los mismos es la falta de un orden sistemático de los procesos y la falta de políticas en la ONG, es por esto que se realizará el manual de procedimientos de la organización con el fin de mejorar los mismos y eliminar los cuellos de botella que existen.

## **4.2 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Las políticas y procedimientos descritos en este manual son de aplicación a todas las unidades de la Misión Scalabriniana y gestionadas por la misma, estarán disponibles en el Departamento Administrativo Financiero de la organización.

La Dirección Administrativa Financiera será la responsable de asegurar el cumplimiento de estas políticas en la MSC e informar a todos sus empleados sobre los cambios o modificaciones que se efectuaren a éste manual.

Este manual está compuesto por los siguientes procedimientos:

**TABLA N°19**  
**PROCESOS DE LA MISIÓN SCALABRINIANA**

AREA		PROCESOS
<b>PROCESOS MISIONALES</b>	1. Operacional	1.1 Asistencia Humanitaria
		1.2 Medios de Vida
		1.3 Microcréditos
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	2. Recursos Humanos	2.2 Contratación del Personal
	3. Area Administrativa	3.1 Mantenimiento y Uso de Vehículos
		3.2 Viajes
		3.3 Uso de Equipos
	4. Area Financiera	4.1 Compras


**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana

Cada uno tendrá la siguiente estructura:

- Propósito
- Alcance
- Definiciones
- Políticas
- Responsables
- Diagrama de flujo
- Indicadores
- Formatos
- Registros

Como ejemplo, a continuación se muestra el procedimiento de Asistencia Humanitaria, que en el mapa de procesos forma parte de los procesos misionales.

### 4.3 EJEMPLO DE MEJORA DEL PROCESO DE ASISTENCIA HUMANITARIA

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Asistencia Humanitaria</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 1 de 9</b>

#### PROPÓSITO


Brindar a los refugiados el acceso a artículos comestibles y no comestibles y asistencia médica.

#### RESPONSABLE

Promotor Asistencia Humanitaria

#### ALCANCE

Este proceso se aplica para las personas refugiadas que soliciten ayuda a la MSC y que cumplan con los requisitos de las evaluaciones que realiza el equipo de Asistencia Humanitaria.

	<b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Asistencia Humanitaria</b>		
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 9</b>	

## DEFINICIONES


**Purikuna.-** Sistema de la MSC para ingresar datos de las personas refugiadas.

**KITS de Asistencia Humanitaria.-** alimentos, medicina, artículos para aseo y en algunos casos también atención médica, en coordinación con otra institución para las personas refugiadas.

**Sistema Progress:** Datos de la persona llegada al país para que puedan sacar carne de solicitante de refugio en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

## POLÍTICAS


- Los refugiados que soliciten ayuda, deben presentar la cédula de identidad o pasaporte y el mapa de la casa para que la MSC coordine la visita.
- Al momento que llegan las personas a solicitar ayuda, el equipo de Asistencia Humanitaria deberá realizar las visitas pertinentes a los hogares para establecer de mejor manera un diagnóstico socioeconómico y así llegar más acertadamente con las ayudas, basándose en los requisitos que estas deben cumplir.

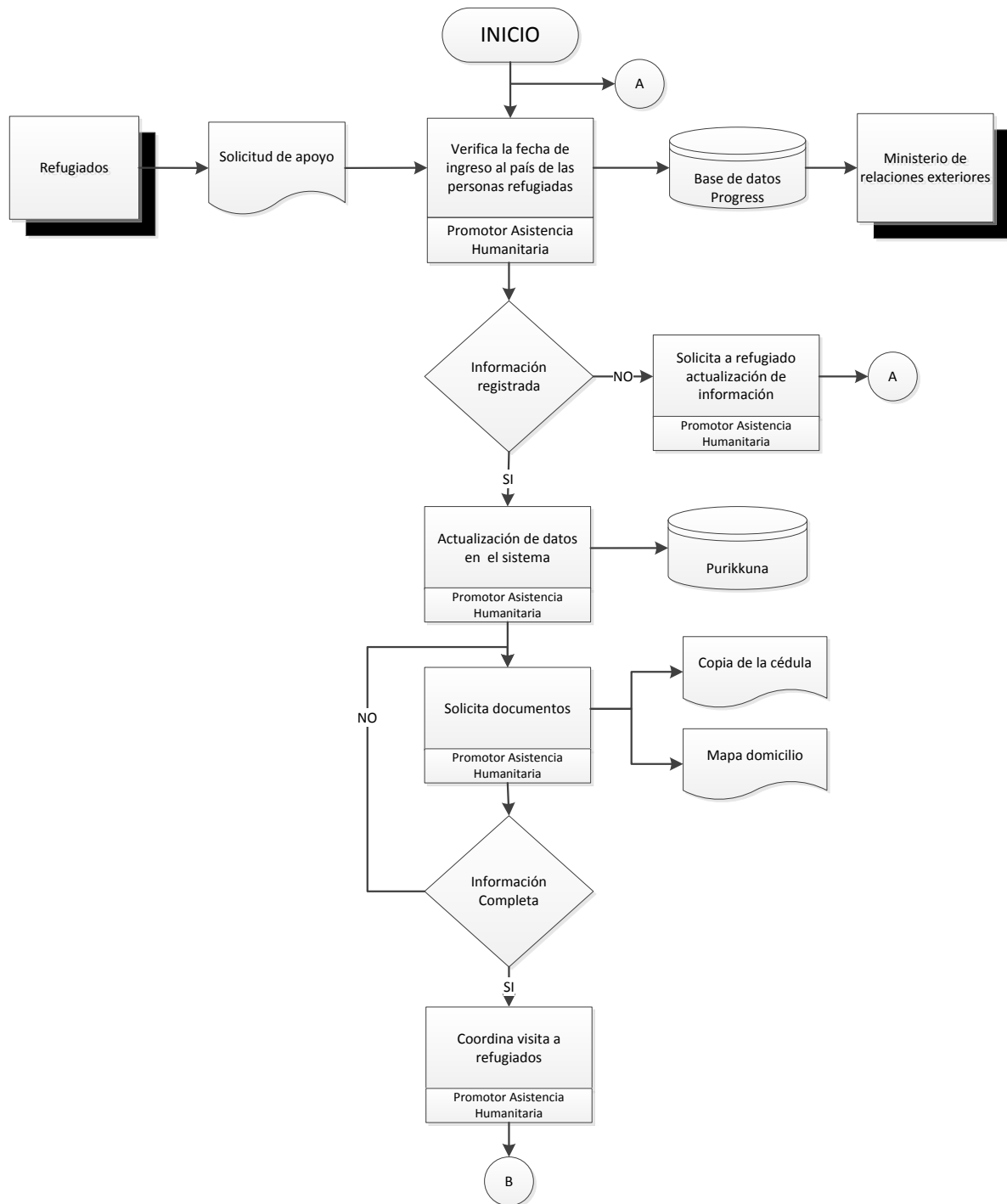
 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Asistencia Humanitaria</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág 3 de 9</b>


- Para entregar los KITS a las familias, estas deberán acudir a todos los talleres brindados por la organización:
  - Nutrición
  - Legal
  - Psicosociales: autoestima, identidad, género y manejo de violencia.
  
- Los KITS se entregarán 1 por cada integrante de la familia y los valores serán los siguientes:
  - \$15 alimentos
  - \$6 higiene
  - \$30 cocina
  
- Se deberá firmar el acta de entrega y recepción de los KITS.

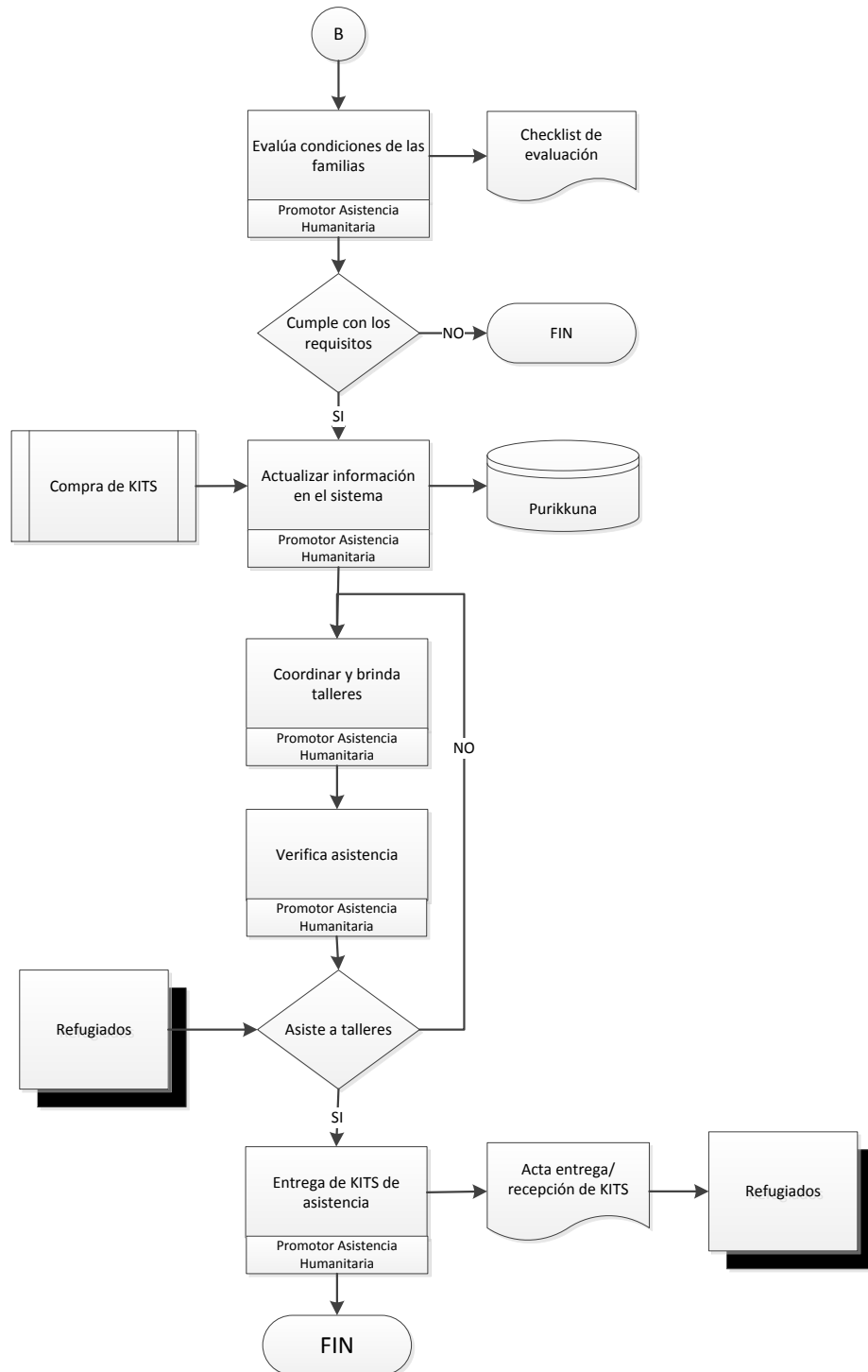
## FLUJOGRAMA




 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Asistencia Humanitaria</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 4 de 9</b>



	<b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Entrega de KITS</b>		
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 5 de 9</b>	



 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Asistencia Humanitaria	
Edición: 01	Pág. 6 de 9

## INDICADORES

**TABLA N°18**


### Indicadores de mejora del proceso de Asistencia Humanitaria

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE	Estándar
Asistencia Humanitaria	% de cumplimiento de entrega de kits comestibles y no	# de kits entregados / # de kits planificados *100	Mensual	Promotor Asistencia Humanitaria	100%
	% de cumplimiento del presupuesto mensual para	\$ kits entregados / \$ kits presupuestados	Mensual	Promotor Asistencia Humanitaria	100%
	% de cumplimiento de talleres y capacitaciones	# de talleres entregados / # de talleres planificados *100	Mensual	Psicóloga	100%
	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de	fecha de solicitud de asistencia - fecha de entrega de kits	Mensual	Promotor Asistencia Humanitaria	100%

**Nota.** Fuente: Tomado de Diferentes documentos de la Misión Scalabriniana


## REGISTROS/MARCO LEGAL

- Ley orgánica sobre refugiados

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Asistencia Humanitaria	
Edición: 01	Pág. 7 de 9

## FORMATOS

- Acta de Recepción
- Evaluación de cumplimiento de requisitos de los refugiados
- Registro de asistencia
- Evaluación de Talleres

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Asistencia Humanitaria	
Edición: 01	Pág. 8 de 9

### Acta de entrega - Recepción




### ACTA DE ENTREGA – RECEPCION de BIENES

Cantidad	Unidad de medida	Descripción del artículo, marca, serie

Las partes aceptan el total contenido de la presente Acta y firman para constancia original y copia del mismo tenor en Quito, al \_\_\_\_ día del mes de \_\_\_\_\_ del año 2014.

\_\_\_\_\_  
Nombre de quien recibe

\_\_\_\_\_  
Nombre de quien entrega

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Asistencia Humanitaria</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 9 de 9</b>

## REGISTRO DE ASISTENCIA

Nombre del Taller:

Localidad:

Duración:

Facilitadores



Nombre	Tema	Firma

Participantes

	Nombre	Tema	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

#### 4.3.1 RESULTADO DE LA MEJORA DEL PROCESO

- Se creó un convenio con supermercados para que la organización solo entregue bonos de comida e higiene y no de dinero, ya que las personas no lo estaban usando correctamente.
- La demora de entrega de kits ha disminuido de 15 días laborables a 5 días, esto gracias a la acción que se tomó de entrenar a todas las personas en el sistema Purikkuna que anteriormente solo una persona se encargaba del mismo.
- Se realizó un nuevo formato de evaluación que se realiza en la visita a familias refugiadas para conocer su status, lo cual ayudó a la MSC a enfocarse en familias que en verdad necesiten asistencia.
- Gracias al indicador de % de cumplimiento de entrega de kits, el área financiera tiene mejor planificación y mayor visibilidad, este indicador apalancará al cumplimiento del presupuesto de la MSC.
- El indicador de % de evaluación que se realiza a las personas que asisten a los talleres, ayuda a la organización a evaluar si los mismos son efectivos o no.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- El análisis interno que se realizó a la Misión Scalabriniana permitió identificar la estructura organizacional y plantearla gráficamente a través de un organigrama, por lo que la empresa ya cuenta con cargos y funciones específicas para un mejor manejo de los procesos.
- La organización no contaba con procesos organizados, por lo tanto el control de las actividades no era el adecuado. Actualmente la MSC está en una etapa de crecimiento y mejora de sus procesos e infraestructura gracias al manual de procedimientos que se creó.
- La matriz de priorización y el mapa de procesos que se creó, ayudó a la organización a enfocarse en los procesos en los que tenían problemas. Existían muchos cuellos de botella en los mismos, lo cual se pudo controlar gracias al análisis de oportunidades que se realizó y a los planes de acción propuestos con el fin de eliminar los tiempos muertos en cada uno de estos. Esto le permitirá a la organización generar un mayor valor agregado tanto para los clientes externos como internos.



- La Misión Scalabriniana carecía de un enfoque estratégico, por lo que en el presente trabajo con la colaboración de la Dirección General se estableció la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, análisis FODA, lo que ayudará a la empresa a ser una organización por procesos y a planificar estratégicamente.
- El manejo de indicadores ayudará a la organización a gestionar su desempeño y a cumplir de mejor manera los objetivos a los que la misma desea llegar.
- El manual propuesto se socializó con todo el personal, pero para que la organización implemente la propuesta con éxito, se requiere del compromiso de todas las personas que laboran en la Misión Scalabriniana.

## **RECOMENDACIONES**

- La estructura actual de la Misión Scalabriniana deberá ser actualizada cada vez que esta lo amerite, por ejemplo con los cambios en los objetivos propuestos o se de un cambio de donantes, entre otros; ya que se encuentra en proceso de crecimiento, de acuerdo a los perfiles y funciones necesarios para cada puesto de trabajo.
- Se recomienda a la Misión Scalabriniana implementar los procesos del manual con el fin de mejorar los mismos y realizar actividades que les agreguen valor.
- La Misión Scalabriniana deberá tener en cuenta e ir actualizando el análisis de oportunidades que se realizó por cada proceso, se recomienda a la organización cumplir con los planes de acción propuestos, para poder observar la mejora.


- La organización debería revisar con todos los colaboradores el análisis interno de la misma, con el fin de que todos conozcan lo que es la empresa, hacia dónde quieren ir y sobretodo como cada uno desde su puesto de trabajo ayudará a la empresa a ser una organización por procesos y a planificar estratégicamente.
- Se recomienda a la organización implementar los indicadores que han sido propuestos con el fin de gestionar su desempeño y crear alineación dentro de la misma.
- El personal de la organización debe ser capacitado en la implementación y manejo de indicadores, procesos y políticas establecidos en el manual propuesto, el cual debe ser actualizado y monitoreado constantemente aplicando el mejoramiento continuo y un modelo de administración por procesos.

## Bibliografía

- ACNUR. (2009). *Refugiados* . Obtenido de <http://www.acnur.org/t3/a-quien-ayuda/refugiados/>
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama .
- Arcentales, J. (2012). *Informe de movilidad humana Ecuador*. Quito: Estudio Creativo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : McGraw-Hill.
- Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4ta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Eguiguren, M. (2011). *Sujeto migrante, crisis y tutela estatal*. Quito: Flasco-Abya Yala.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Francia: Dunod et E.Pinat .
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración Estratégica* (9na edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- G., C. (Mayo de 2010). *Manuales de normas y procedimientos*. Obtenido de <http://archivosadintermaai.blogspot.com/2010/05/manuales-de-normas-y-procedimientos.html>
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Bogotá: MC Graw Hill.
- ISO 9001. (15 de Noviembre de 2008). *Sistemas de gestión de la calidad —Requisitos*. Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Jackson, S., & Hellriegel, D. (2001). *Administración un enfoque basado en competencias* (10ma Edición ed.). México: Thomson.
- Kellog, G. (1963). *Preparación del manual de Oficina*. Barcelona: Reverté.

- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis* ( 5ta Edición ed.). México: Pearson.
- Misión Scalabriniana. (2011). *Informe de movilidad humana*. Obtenido de <http://misionscalabriniana.org.ec/>
- Palomeque, C. A. (1997). *El mito al debate: Las ONG en el Ecuador*. Quito: Abya Yala.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por Procesos* (5ta Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial .
- Prado, J. C. (2000). *El proceso de mejora continua en la empresa*. España: Pirámide.
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thompson Learning .
- Seteci. (Diciembre de 2010). *Informe de actividades de ONG extranjeras*. Obtenido de <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/>
- Suárez, M. (2007). *El Kaizen* . México: Panorama.
- Weihrich, H. K. (1991). *Elementos de administración* (5ta edición ed.). México: McGraw-Hil.

# ANEXOS

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Medios de Vida</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 1 de 6</b>

## **PROPÓSITO**

Entregar insumos necesarios para implementar los planes de negocio y así fomentar una cultura de ahorro en los refugiados por medio del programa Medios de Vida.

## **ALCANCE**


Este proceso se aplica para las personas refugiadas que soliciten ayuda a la MSC y que cumplan con los requisitos de las evaluaciones que realiza el equipo de Medios de Vida.

## **RESPONSABLE**

Promotor Medios de Vida


## **POLITICAS**

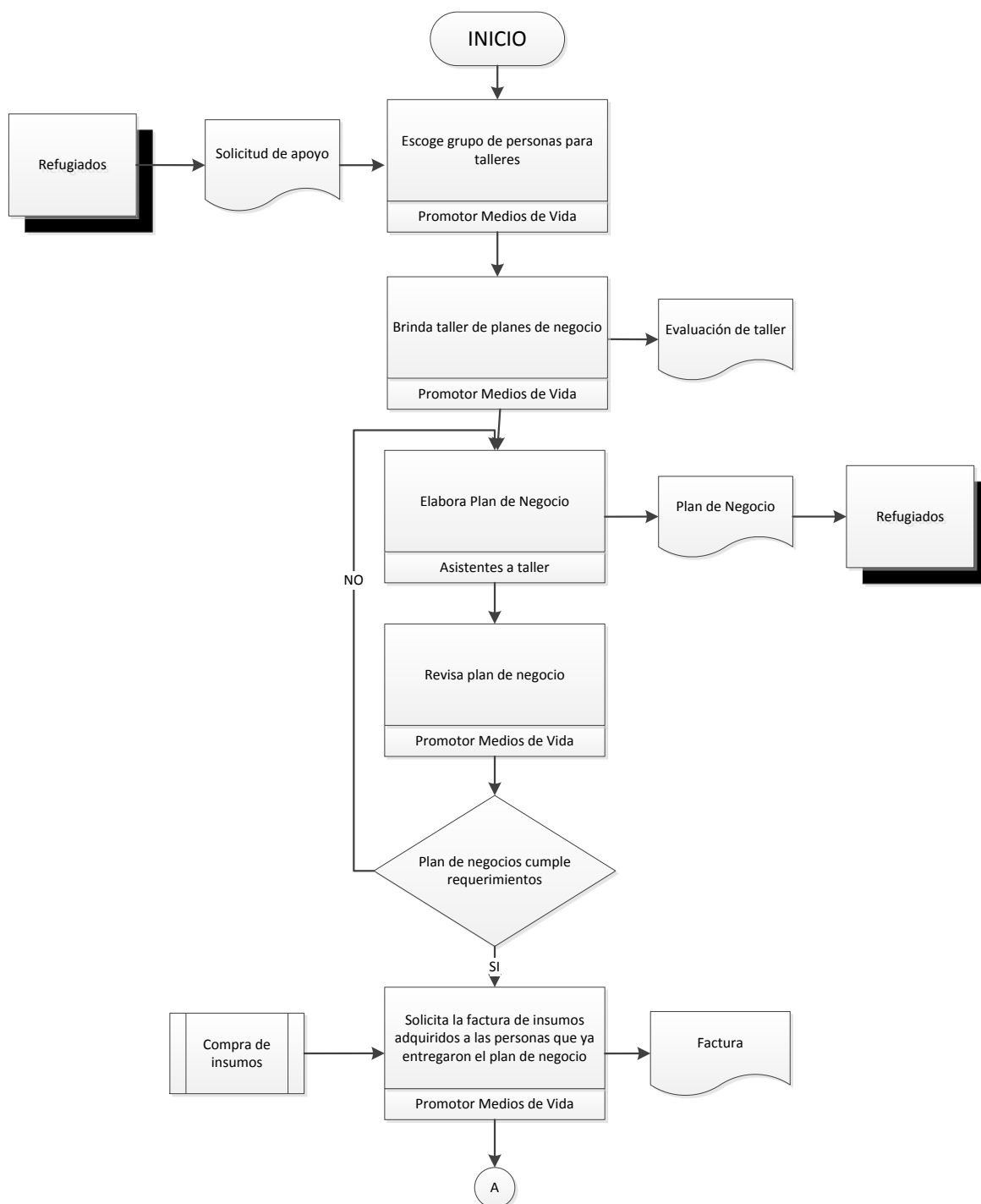
- Las personas que son beneficiarias para la implementación de Medios de Vida, deben participar de los talleres psicosociales, posteriormente de talleres técnicos. Como parte de su formación, estas personas elaboran un Proyecto de Vida, que contiene un Plan de Vida y un Plan de Negocios.

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Medios de Vida</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 6</b>

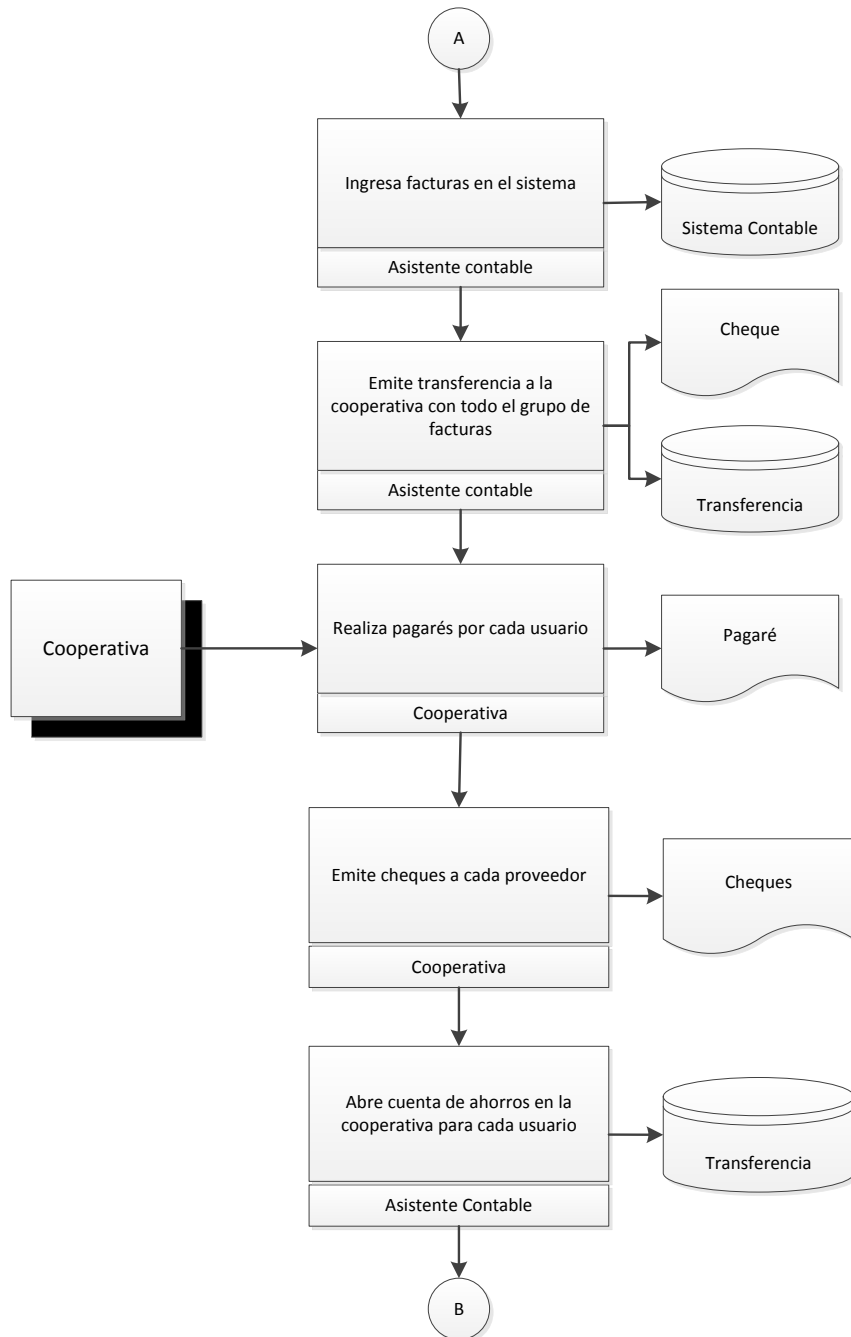
- Los insumos para los negocios no podrán exceder de los \$400
- El pago del crédito a la cooperativa es un ahorro para los usuarios sin que ellos sepan que lo están haciendo.
- Cuando el valor del crédito sea cancelado en su totalidad, la persona podrá retirar el dinero con la autorización de la MSC.


## **FLUJOGRAMA**

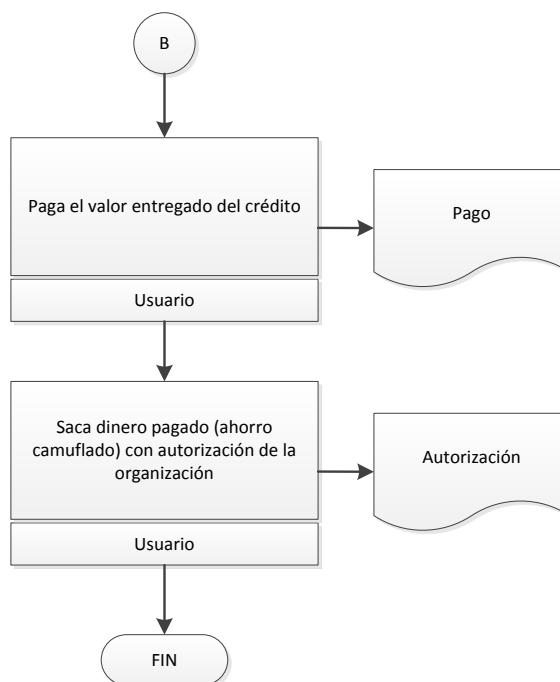
 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Medios de Vida</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 3 de 6</b>







	<b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Medios de Vida</b>		
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 5 de 6</b>	




## FORMATOS

- Autorización para sacar el dinero ahorrado de los usuarios
- Registro de asistencia a taller


## REGISTROS/MARCO LEGAL

- Ley orgánica sobre refugiados

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Medios de Vida</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 6 de 6</b>

## INDICADORES

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE	Estándar
Medios de Vida	% de cumplimiento del presupuesto mensual para entrega de insumos	\$ insumos entregados/\$ insumos planificados *100	Mensual	Promotor Medios de Vida	≥95%
	Valor en \$ de ahorros generados de cada familia trimestralmente	Ahorros promedio en \$ generados por las familias	Trimestral	Asistente Financiera	\$ 20.000,00
	Tiempo de respuesta a solicitudes de refugiados para planes de negocio	Fecha de entrega plan de negocios / fecha de entrega de insumos para el	Mensual	Promotor Medios de Vida	≤ 5 días
	% de efectividad de talleres de negocios	# de preguntas contestadas correctamente/# de preguntas de la	Mensual	Promotor Medios de Vida	≥85%

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Microcrédito	
Edición: 01	Pág. 1 de 4

## PROPÓSITO:

Entregar microcréditos a las personas refugiadas que soliciten ayuda económica.

## ALCANCE

Este proceso se aplica para las personas refugiadas que soliciten ayuda a la MSC y que cumplan con los requisitos de las evaluaciones que realiza el equipo financiero.

## RESPONSABLE


Asistente Financiera

## DEFINICIONES

**Microcrédito:** Pequeños préstamos que se conceden a las personas con un reducido nivel de recursos económicos.


## POLITICAS

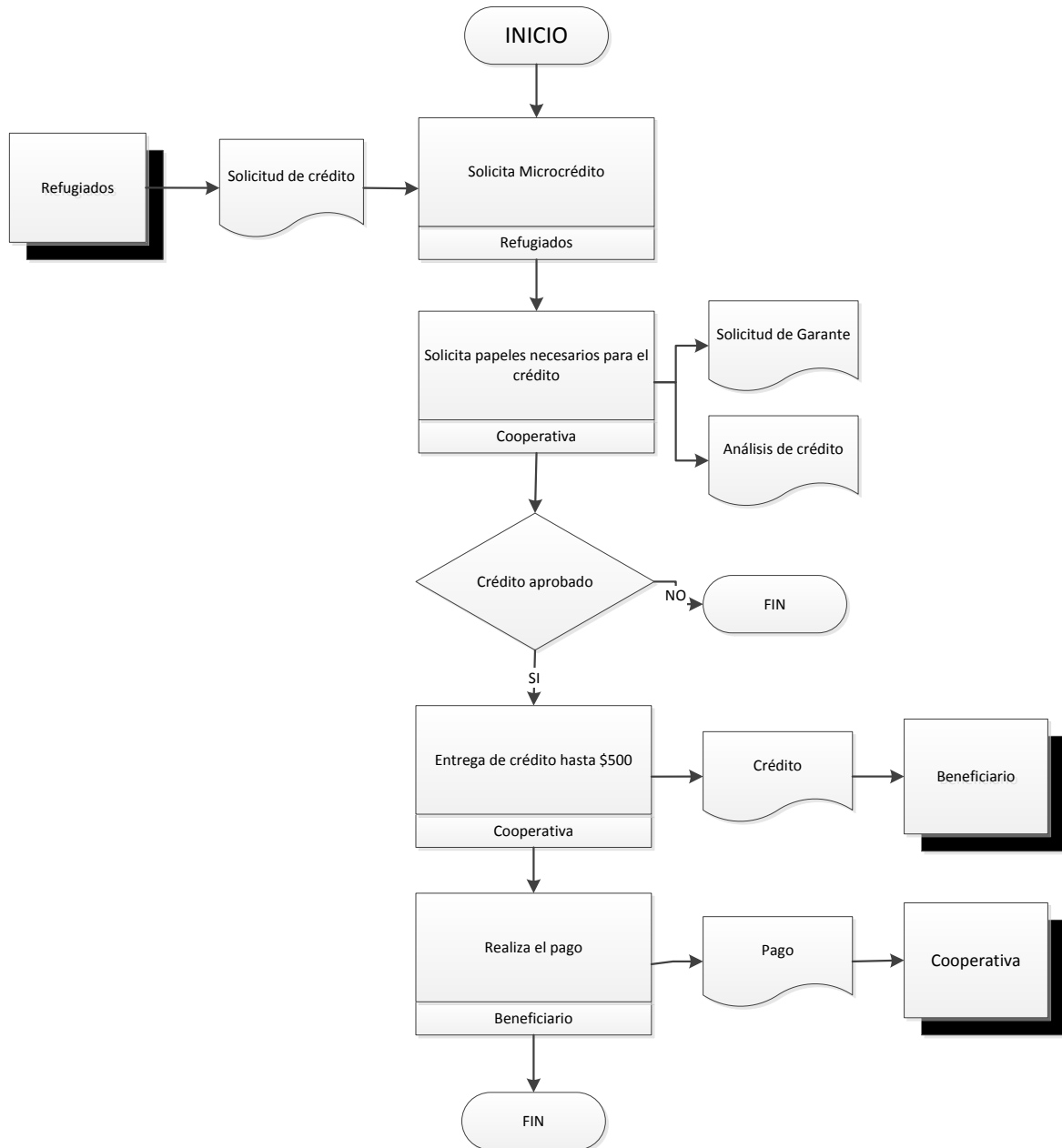
- Las personas que son beneficiarias del microcrédito deben asistir a los talleres técnicos de la MSC.


 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Microcrédito	
Edición: 01	Pág. 2 de 4

- El crédito entregado no podrá exceder de los \$500
- El pago del crédito a la cooperativa es responsabilidad del beneficiario.

## FLUJOGRAMA


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Microcréditos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 3 de 4</b>



 <p><b>Misión Scalabriniana</b></p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Proceso: Microcrédito</b>		
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 4 de 4</b>

## INDICADORES

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE	Estándar
Microcréditos	% cumplimiento de pago de préstamos de beneficiarios	# de pagos realizados al mes /# de pagos planificados al mes *100	Mensual	Técnico Medios de Vida	>=95%
	% de cumplimiento del presupuesto mensual para entrega de	# y \$ de microcréditos entregados/ # y \$ de microcréditos planificados *100	Mensual	Técnico Medios de Vida	>=95%

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal	
Edición: 01	Pág. 1 de 16

## PROPÓSITO:

Contratar personas adecuadas y en el momento adecuado, con todas las competencias y habilidades necesarias para los puestos de trabajo en la MSC.

## ALCANCE

Este proceso se aplica para la contratación del personal de la Misión Scalabriniana.

## RESPONSABLE

Gerente de Recursos Humanos


## DEFINICIONES

La política laboral de esta institución en relación al personal se define en los siguientes términos de acuerdo al Código Laboral vigente teniendo en cuenta estos dos conceptos:

**Trabajador.-** La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

**Empleador.-** La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.




 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 16</b>

## **POLÍTICAS**

### **CONTRATACIÓN**

Para la contratación del personal, la institución tomará en cuenta los aspectos como, necesidad del puesto de trabajo, presupuesto, perfil profesional.

- La contratación del personal se realizará en el siguiente orden:
  - a. Convocatoria pública
  - b. Entrevistas
  - c. Calificación según guía de criterios
  - d. Acta de decisión de contratación
- La contratación se realizará en relación de dependencia por un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo, y con período de prueba.
- Las contrataciones también podrían ser por obra cierta, o servicios profesionales, las cuales se evaluarán de acuerdo a los productos entregados según se ha definido en el contrato, según lo determina la Ley.


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 3 de 16</b>

## **JORNADA DE TRABAJO**

- Tal como señala el artículo 47 del Código Laboral, la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales.
- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco días en la semana.
- La dirección establecerá la jornada laboral, según la necesidad de la institución.
- En caso de cambio de jornada laboral, ya sea individual o grupal, la Dirección elaborará un acta, la misma que será firmada por los trabajadores en aceptación del cambio.
- Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

## **VACACIONES**

- El personal tiene derecho a gozar de 15 días de vacación incluidos los días no laborables.
- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero.

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 4 de 16</b>


- La Dirección fijará anualmente las fechas en que toda la institución no laborará, por esta razón, teniendo en cuenta que si alguna persona no le sería posible gozar de dichos días propuestos por la Dirección, podrá enviar por escrito la solicitud de los días que necesitare.
- Las fiestas cívicas se respetarán, así como los feriados decretados por el gobierno. La Dirección se reserva la decisión de recuperar o no las horas de estos feriados.
- Los días de vacación adicionales por antigüedad se tomarán de acuerdo al Código Laboral.

## **HORARIO LABORAL**

- El horario laboral en la institución será desde las 8:30 en la mañana hasta las 13h00 y de 14h00 hasta las 17:30 incluida la hora de almuerzo.

## **REMUNERACIONES**


- La remuneración al personal se considerará de acuerdo al presupuesto de cada proyecto, teniendo en cuenta que, se ha de proponer al donante, de año a año el aumento sea de por lo menos un 4%.

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 5 de 16</b>

- Para la remuneración a funciones de confianza, el alza se realizará de acuerdo al análisis de la Dirección, en relación a las horas suplementarias y extraordinarias que ha de incurrir con el personal, basándose así en el Art. 58 que manifiesta que, para los efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces.
- La remuneración se realizará en forma mensual.
- No establece el gasto de horas suplementarias y extraordinarias en el pago mensual.


## **PERMISOS**

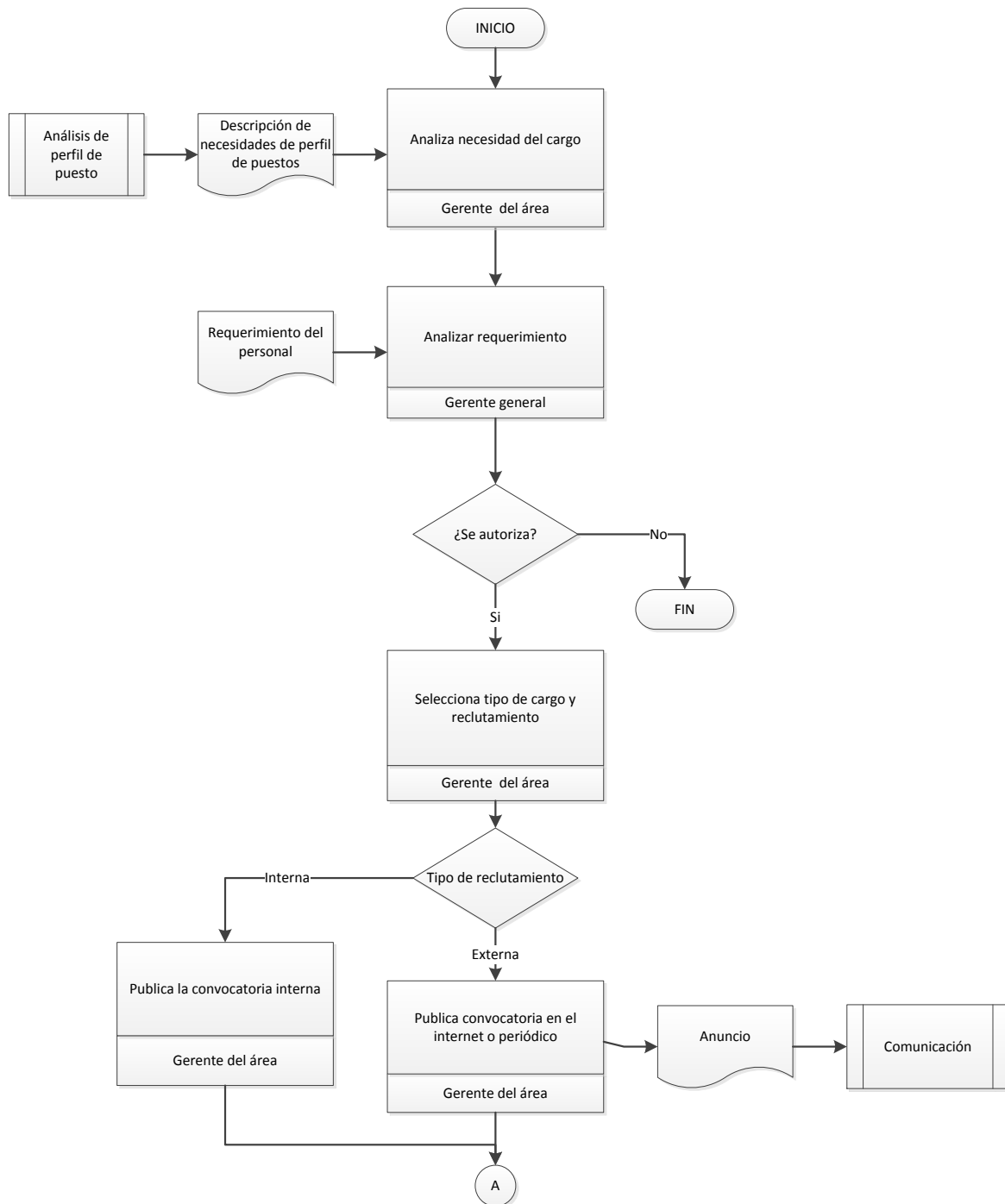
- Los permisos parciales, serán permisos hasta por cuatro horas de trabajo, las cuales se recuperarán hasta por tres horas luego de la jornada de trabajo.
- Los permisos parciales se podrán solicitar directamente a la persona que Coordina cada localidad, en acuerdo de las horas a recuperar.
- Los permisos del día completo la cual cuenta a partir de la quinta hora de trabajo se recuperarán hasta por tres horas luego de la jornada de trabajo.


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 6 de 16</b>

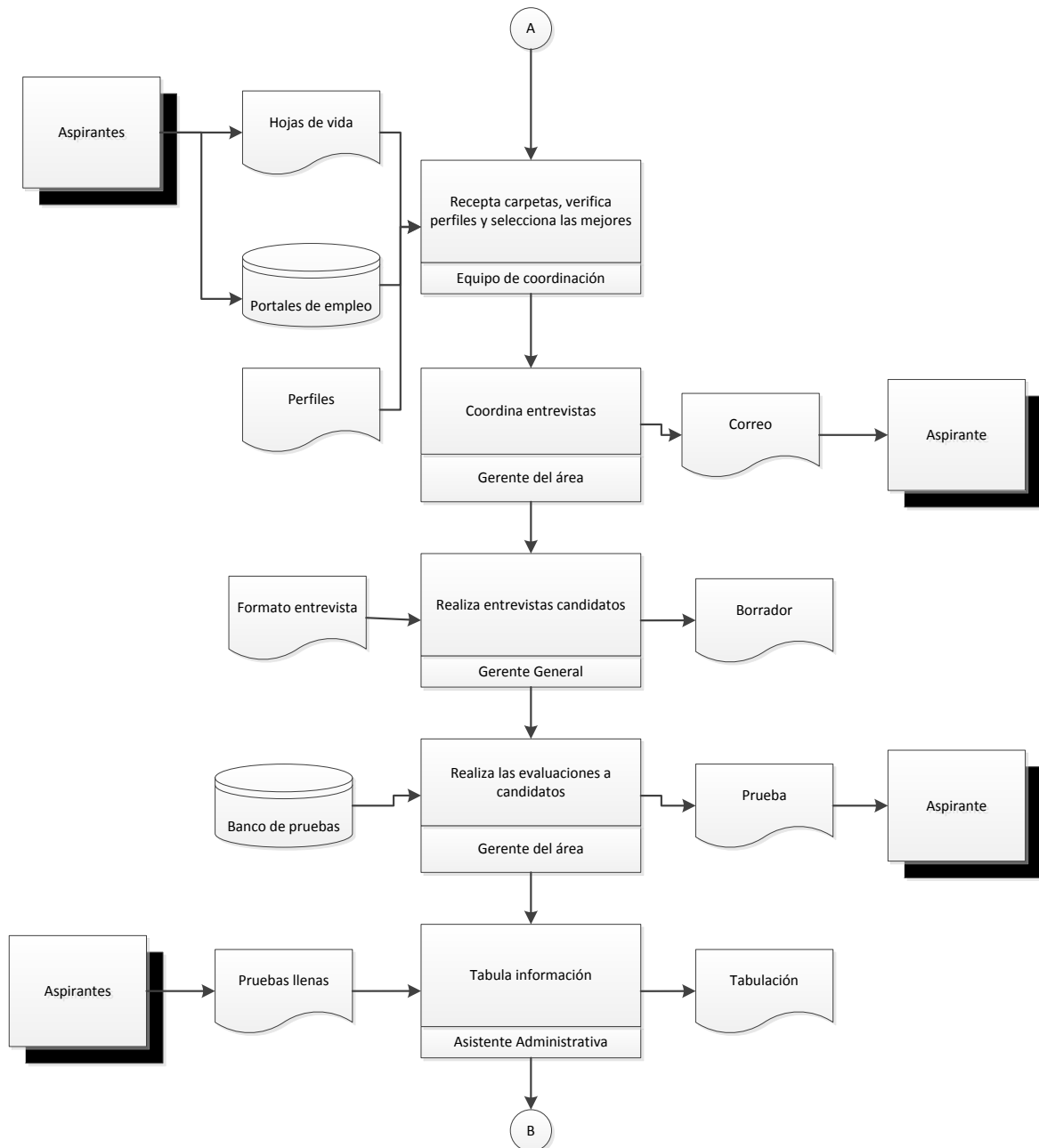
- Los permisos totales deben solicitarse directamente a la Dirección con copia a la administración, y la propuesta para la recuperación de estos días, el descuento de los días de vacación, o la solicitud de descuento de su remuneración mensual.
- Los permisos por enfermedad serán justificados únicamente con el certificado avalado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.


## **FLUJOGRAMA**

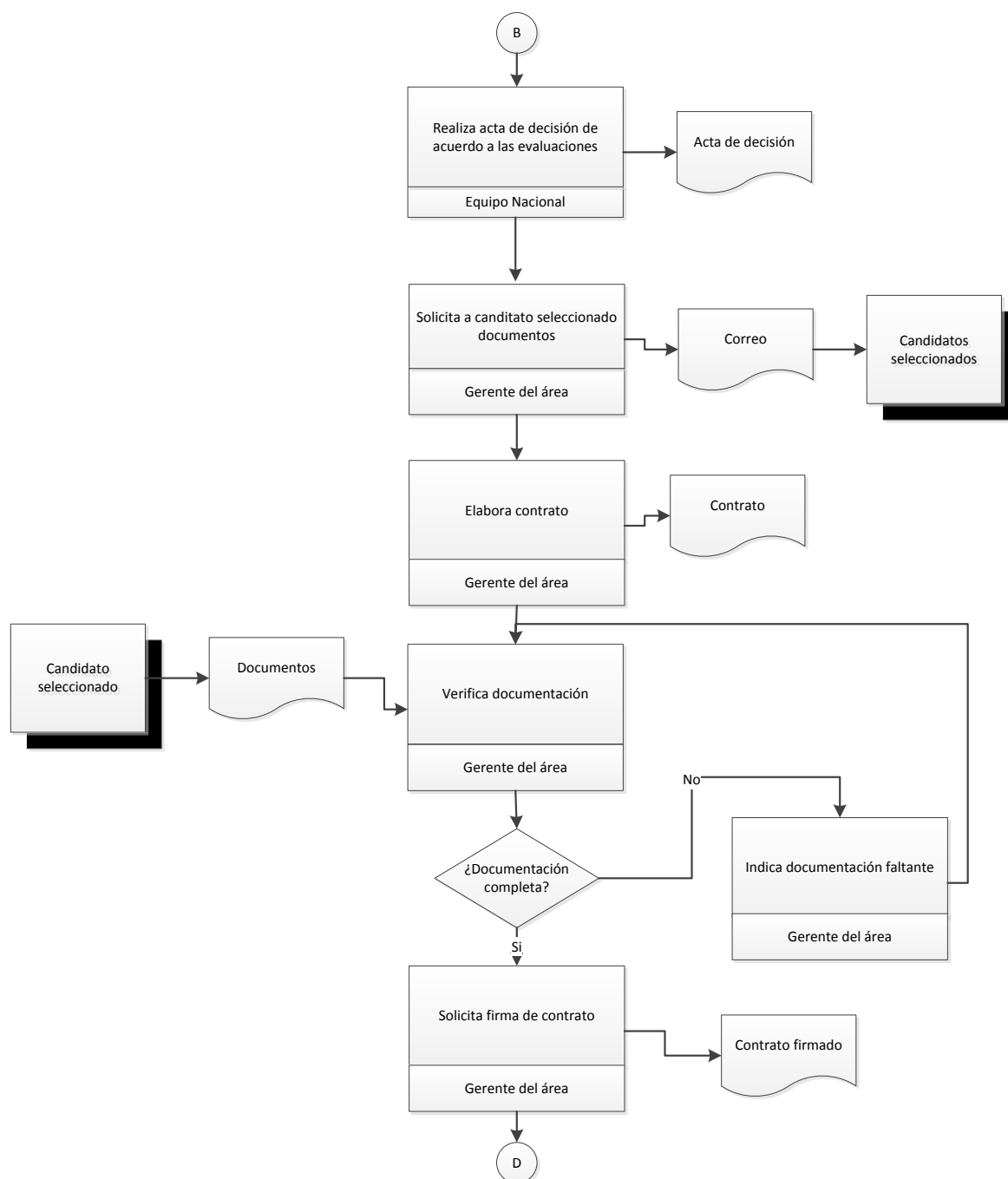
 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal	
Edición: 01	Pág. 7 de 16




 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
Edición: 01	Pág. 8 de 16

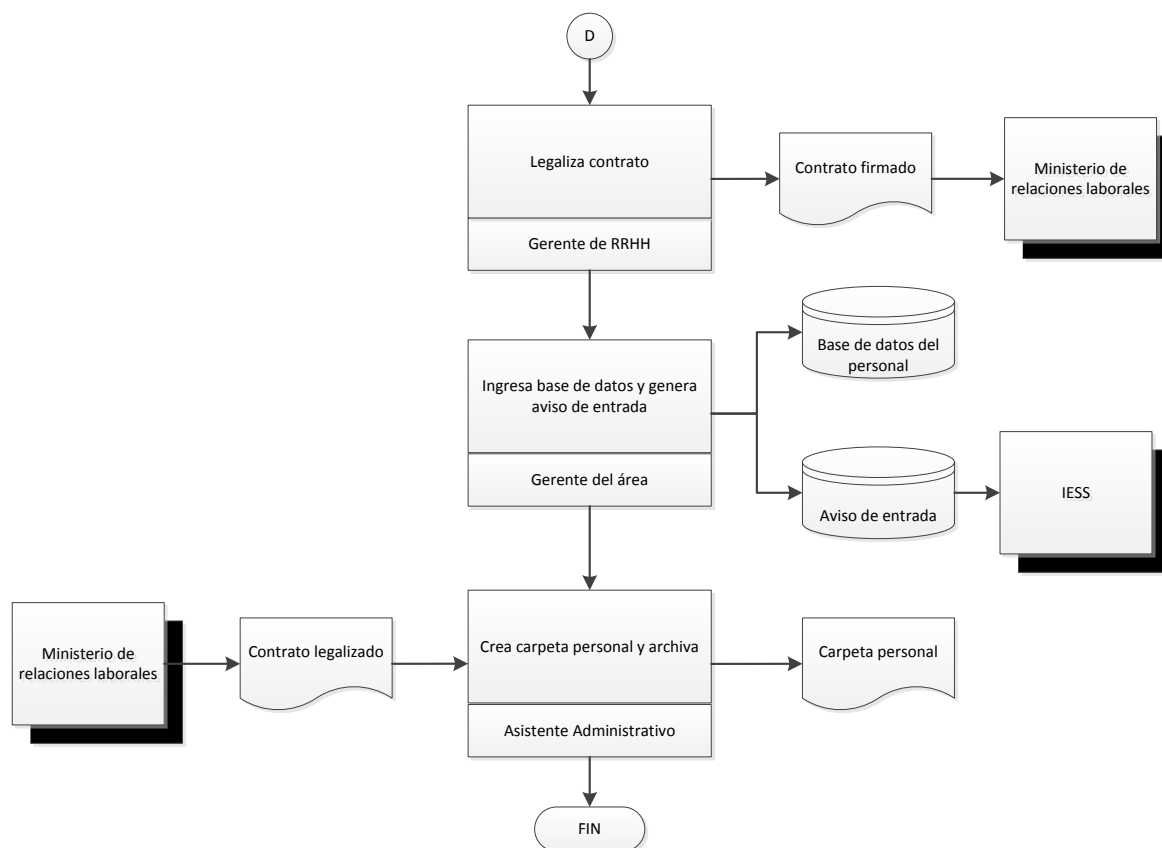


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 9 de 16</b>






 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 10 de 16</b>



## FORMATOS

- Evaluaciones a candidatos
- Calificación según guía de criterios
- Acta de decisión de contratación
- Formato entrevista


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 11 de 16</b>

## REGISTROS/MARCO LEGAL

- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social

## INDICADORES

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Recursos Humanos	% de cumplimiento del plan de inducción a personal nuevo de la MSC	# inducciones dadas/# de inducciones planificadas *100	Mensual	Gerente de RRHH
	% de puestos vacantes abastecidos	# de vacantes abastecidas/#de vacantes *100	Mensual	Gerente de RRHH

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal	
Edición: 01	Pág. 12 de 16



## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES** **PERFIL DE PUESTO**

**TITULO DEL PUESTO:**

**REPORTA A:**

**SUPERVISA A:**

**FUNCIONES:**

- ✓
- ✓
- ✓

**RESPONSABILIDADES DE SUPERVISION:**

**RELACIONES DE TRABAJO CLAVES:**

**Internas**


**Externas**

**REQUISITOS PARA LA POSICIÓN:**

**Formación Profesional y Conocimientos**

**Destrezas Profesionales y Personales**

**Requisitos Adicionales**


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal</b>	
Edición: 01	Pág. 13 de 16

## CUADRO DE CALIFICACIONES PARA SELECCIÓN DE PERSONAL



### CUADRO DE CALIFICACIONES PARA SELECCION DE PERSONAL

NOMBRE DEL CANDIDATO					Calificación
A. TITULO ACADEMICO (10)					6: Secundar. 8: Técn Sup. 10: Título Sup.
B. EXPERIENCIA LABORAL (10)					6 1 año o men 8 3 años 10 5 años
C .EXPERIENCIA CON ONGs (10)					6 1 año o men. 8 3 años 10 5 años
D.CONOCIMIENTOS (10)					8 Mediano 9 Bueno 10 Muy bueno
E ENTREVISTA (30)					
F. PRUEBA CONOCIMIENTO (30)					
TOTAL (100)					
ASPIRACION SALARIAL					
COMENTARIOS					

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal	
Edición: 01	Pág. 14 de 16

## GUIA PARA ENTREVISTA PERSONAL

### NOMBRE:

#### 1.- INTRODUCCION ACERCA DE

- a. MSC
- b. LA POSICION

#### 2.- EVALUACION DE CONOCIMIENTOS

FORMACION ACADEMICA (Verificación de Hoja de Vida)

CONOCIMIENTO DE COMPUTACIÓN (Sistemas que maneja, destrezas).


#### 3.- EXPERIENCIA

EXPERIENCIA PROFESIONAL (Detalle qué tipo de ACTIVIDADES realiza(ó), qué fue lo que más le gustó, qué le disgustó, etc., ESPECIALMENTE EN EL AREA ADMINISTRATIVA):


EXPERIENCIA CON ONGs, (Y si no la tiene, qué idea tiene al respecto):

#### 4.- MOTIVACIONES PRESENTES Y FUTURAS

- a. Por qué dejó su último trabajo o desea dejar el actual?

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal	
Edición: 01	Pág. 15 de 16

- b. Qué espera de la institución para la que trabaje?
- c. Cuáles son sus objetivos a inmediato y largo plazo, a nivel profesional?
- d. Cuándo estaría dispuesto a empezar a trabajar con CRS?
- e. Aspiración Salarial

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Reclutamiento, selección y contratación de personal	
Edición: 01	Pág. 16 de 16

## SOLICITUD DE VACACIONES



### SOLICITUD DE VACACIONES

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Solicito tomar \_\_\_\_\_ día(s) de vacación correspondiente a la siguiente gestión: \_\_\_\_\_

Fecha completa de la gestión: \_\_\_\_\_

Fecha de retorno: \_\_\_\_\_

Saldo en Vacaciones: 15 - \_\_\_\_ día de esta solicitud = \_\_\_\_ días disponibles.

Firma del Solicitante: \_\_\_\_\_


Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del Supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Administración: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Mantenimiento y Uso de Vehículos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 1 de 9</b>

## **PROPÓSITO**

Establecer el procedimiento para el uso adecuado de los vehículos de la Misión Scalabriniana.

## **ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de la organización que usen los vehículos disponibles.


## **RESPONSABLE**

Mensajero/Chofer


## **POLITICAS**

### **Uso de Vehículos**




 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Mantenimiento y Uso de Vehículos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 9</b>

- La coordinación nacional, es responsable de velar por el uso y mantenimiento apropiado de los vehículos asignados a cada provincia.
- El Mensajero-Chofer será responsable de verificar semanalmente las condiciones mecánicas y que el stock de herramientas e instrumentos esté completo, para los vehículos que permanecen en la ciudad y a la entrega-recepción de cada viaje para los vehículos que salen al campo.
- El Mensajero-Chofer será responsable de registrar en la *Hoja de Control de Entrega-Recepción de Vehículos*, las condiciones mecánicas, físicas y accesorios e instrumentos que el vehículo porta al momento de la entrega y recepción del vehículo sea para uso oficial y/o personal.
- Todo funcionario que solicite un vehículo de la MSC, para uso oficial o personal, debe llenar el formato *de control de vehículos*, detallando claramente la fecha, el kilometraje a la recepción, el kilometraje a la entrega, fondo/proyecto, carga de combustible y propósito del uso.
- Cuando un vehículo ha sido solicitado para uso personal, el empleado asumirá los costos de gasolina y aceite, por lo cual será sujeto de cobro por Km. de estos rubros, según detalle reportado en el Formato *Uso de Kilometraje Personal*.


 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Mantenimiento y Uso de Vehículos	
Edición: 01	Pág. 3 de 9

- La utilización de los vehículos dentro de la ciudad se considera de uso oficial, únicamente cuando se lo utiliza para realizar actividades inherentes a la institución. No obstante, el uso de los vehículos de la MSC para ir y volver a la oficina se considera como viaje oficial únicamente en el caso de personal de visita.
- Todo el personal debe apegarse sin excepciones a la Ley de Tránsito local.
- Queda terminantemente prohibido el conducir vehículos de la MSC, en estado de embriaguez o bajo el efecto de cualquier otra sustancia tóxica, el incumplir esta disposición genera inmediatamente responsabilidad penal y en algunos casos incluso civil.
- Se prohíbe fumar al interior de los vehículos de la MSC.
- No se portarán armas en los vehículos de la MSC.
- No se transportarán mascotas en los vehículos de la MSC.
- El personal de la MSC, que requiera el servicio de transporte por parte del Mensajero-Chofer, será recogido y dejado en la oficina. Solo en casos excepcionales el chofer conducirá a la vivienda de un empleado, salida/retorno temprano en la mañana o tarde en la noche y que cuente con previa autorización del Coordinación Nacional o en su ausencia del Gerente Financiero-Administrativo.

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Mantenimiento y Uso de Vehículos	
Edición: 01	Pág. 4 de 9

## Mantenimiento

- El Mensajero-Chofer, es responsable del mantenimiento de vehículos, verificando periódicamente las necesidades mecánicas de los vehículos bajo una atención preventiva más que de respuesta a problemas. Toda acción preventiva se registrará en el formato *Control de Mantenimiento Vehicular* (que se mantiene en cada vehículo para registro y posteriormente se archiva en la carpeta de cada vehículo en el Archivo Administrativo).
- Todos los vehículos que son asignados para uso oficial o personal se entregarán con el suministro de combustible lleno, sin excepción. Es obligación del personal solicitar el avance de viaje respectivo que cubra estos gastos, para los casos de viajes de campo.
- El Mensajero-Chofer será responsable de coordinar el lavado de los autos periódicamente y según las necesidades de los vehículos que han sido asignados para uso oficial. El lavado de los vehículos que sean asignados para uso personal serán de responsabilidad y costo del usuario.
- Queda expresamente prohibido traspasarse los vehículos asignados ya sea para uso oficial como personal, sin la debida notificación a Administración. Si al momento de informar a Administración de un traspaso de vehículos entre funcionarios, se identifica que éste


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Mantenimiento y Uso de Vehículos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 5 de 9</b>

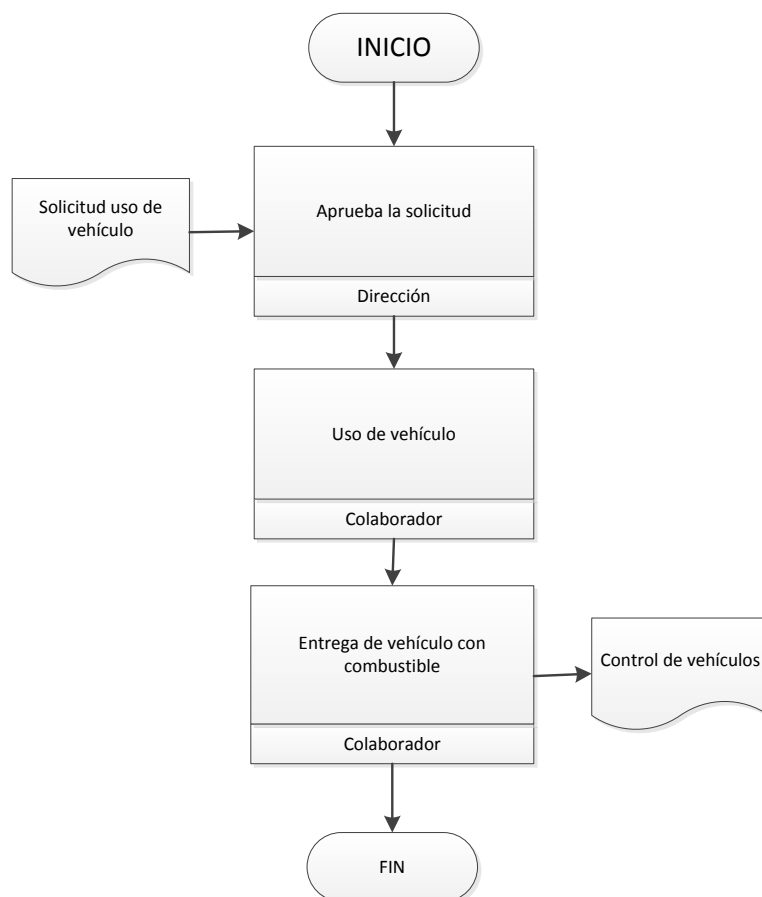
estaba programado para mantenimiento, se dará prioridad al mantenimiento sin excepciones.


### **Seguro**

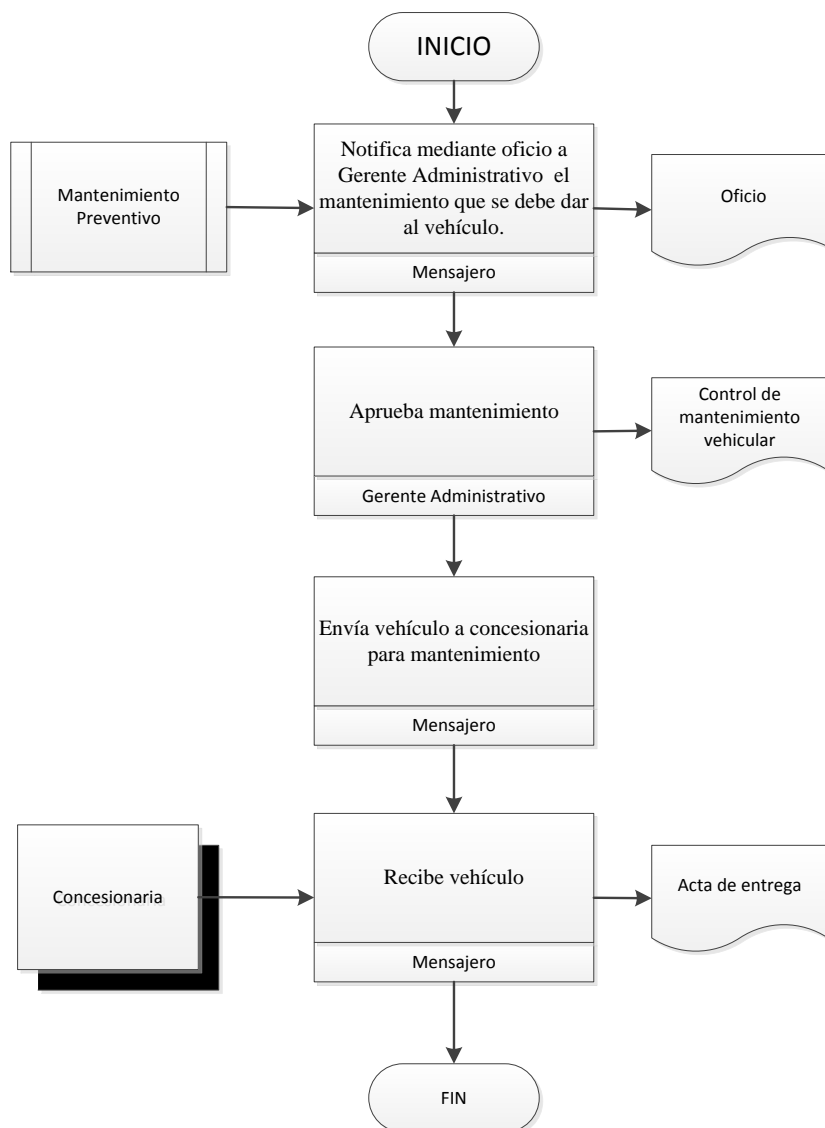
- Todos los vehículos cuentan con seguro local que brinda cobertura completa a daños propios y daños a terceros.


### **FLUJOGRAMA**

	<b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Uso de vehículos		
Edición: 01		Pág. 6 de 9



	<b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Mantenimiento de Vehículos		
Edición: 01		Pág. 7 de 9



	<b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Mantenimiento y Uso de Vehículos		
Edición: 01		Pág. 8 de 9

## FORMATOS

- Hoja de Control de Entrega-Recepción de Vehículos,
- Control de vehículos
- Uso de Kilometraje Personal.
- Control de Mantenimiento Vehicular


## INDICADORES

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE	Estándar
Uso de vehículos	% de cumplimiento de cronograma semanal del uso de vehículos	Cumplimiento del cronograma semanal del uso de vehículos	Semanal	Gerente Administrativa	100%
	% de cumplimiento de revisión de vehículos	Puntos de revisión de vehículos realizados / puntos de revisión planificados *100	Semanal	Mensajero	100%
Mantenimiento de vehículos	% de cumplimiento de mantenimiento de vehículos	# de Mantenimientos realizados / # de mantenimientos planificados *100	Mensual	Mensajero	100%

**PLACA:** \_\_\_\_\_

Fecha	Conductor	Kilometraje de Salida	Kilometraje de Llegada	Kilom recorridos	Solicitante	FONDO	PROYECTO	Motivo viaje P: uso personal M: Monitoreo	No Factur	Galones	Costo gasolina USD	Hora de salida	Hora de llegada	Kilom
Observaciones														



 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Viajes del personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 1 de 8</b>

## PROPÓSITO

Asegurar la adecuada administración de los recursos para fines de viajes de la MSC

## ALCANCE


La presente política sobre viajes aplica al personal interno de la organización.

## RESPONSABLE


Asistente Administrativo-Financiero

## POLITICAS

- Para justificar la movilización se deberá tomar en cuenta:
  - Visitas: informe según cronograma de actividades, hoja mensual de ruta.
  - Viajes a otras provincias: se presentará, agenda e informe del viaje.
- La solicitud de viáticos se lo realizará con mínimo de 3 días hábiles de anticipación.
- Se entregará el 80% del monto del viático como anticipo y el 20% restante se entregará previa liquidación y presentación del informe respectivo.

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Viajes del personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 8</b>


- De manera obligatoria el monto del viático debe ser liquidado por la persona que viaja en un máximo de 10 días hábiles.
- Se considera un día de viático por cada noche de viaje, desde la fecha de salida hasta la fecha de llegada.
- Cuando la persona viaja y regresa el mismo día, se le dará \$ 45,00
- Cuando este cubierto la alimentación y el hospedaje se le dará \$ 20,00 diarios para movilización.
- En caso de no entregar la factura de hotel, la Misión no entregará el valor correspondiente del viático, del viático normal se restarán \$30.
- En el caso de viaje por transporte aéreo el viático por noche será de 100 dólares con el objeto de cubrir los gastos de movilización al aeropuerto.
- La escala de viáticos que deberá ser aplicada a partir del 01 de enero del 2014.

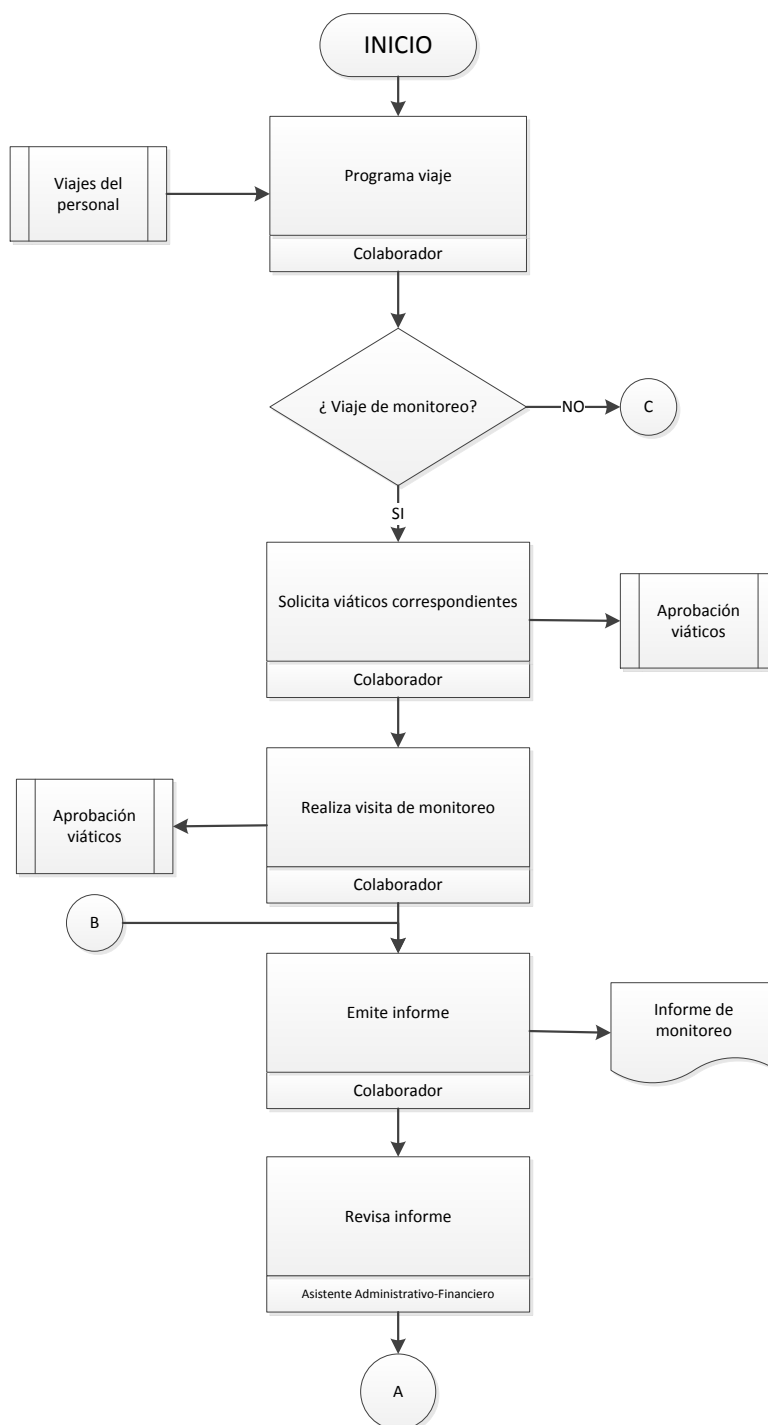
 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Viajes del personal</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 3 de 8</b>


En el siguiente cuadro queda establecido el monto a pagar únicamente al personal de Coordinación, que sale a laboral en otra ciudad de su residencia y que por motivos de trabajo deba pasar fuera de la ciudad de su domicilio

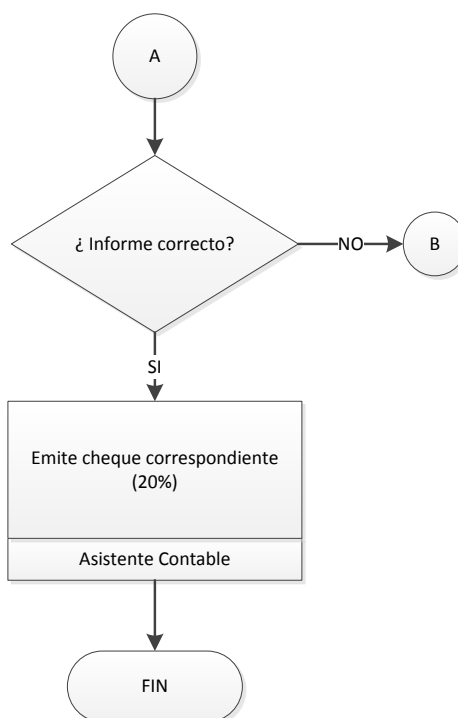
<b>LUGARES</b>	<b>VIATICOS POR NOCHE, FUERA DE LA PROVINCIA EN LA QUE TRABAJA</b>	<b>LUGARES</b>	<b>VIATICOS POR NOCHE, FUERA DE LA PROVINCIA EN LA QUE TRABAJA</b>
Quito	\$ 80,00	Sto. Domingo	\$ 80,00
Cuenca	\$ 100,00	Latacunga	\$ 80,00
Guayaquil	\$ 100,00	Ambato	\$ 80,00
Manta	\$ 100,00	Puyo	\$ 80,00
Portoviejo	\$ 100,00	Guaranda	\$ 80,00
Tulcán	\$ 80,00	Riobamba	\$ 80,00
Esmeraldas	\$ 100,00	Macas	\$ 80,00
San Lorenzo	\$ 80,00	Azogues	\$ 80,00
Ibarra	\$ 80,00	Machala	\$ 100,00
*Lago Agrio	\$ 80,00	Loja	\$ 80,00
Tena	\$ 80,00	Zamora	\$ 80,00


## **FLUJOGRAMA**

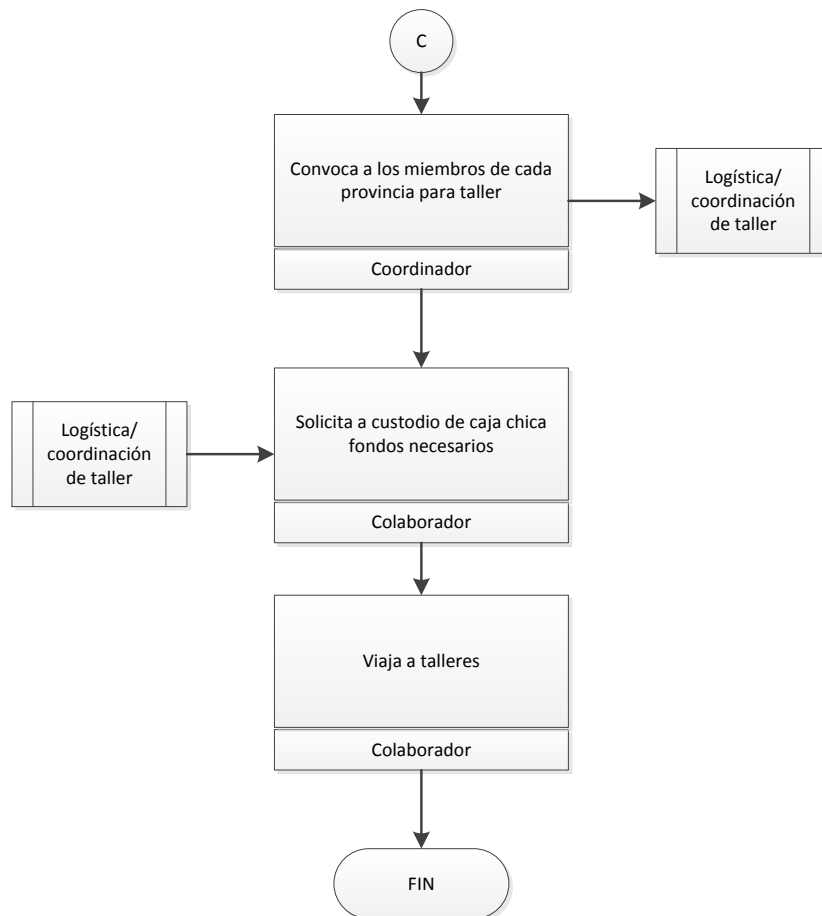
 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Viajes del personal	
Edición: 01	Pág. 4 de 8




	<b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
Proceso: Viajes del personal		
Edición: 01		Pág. 5 de 8



	<b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Viajes del personal</b>		
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 6 de 8</b>	




 <p><b>Misión Scalabriniana</b></p>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
Proceso: Viajes del personal		
Edición: 01		Pág. 7 de 8

## FORMATOS

- Hoja mensual de ruta.
- Informe de viaje

## INDICADORES

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE	Estándar
Viajes	% cumplimiento de cronograma de viajes	Viajes realizados / viajes planificados *100	Semanal	Gerente Administrativa	100%
	Costo de viaje por pasajero	Costo promedio de viaje por pasajero al mes	Mensual	Gerente Financiera	\$ 500
	% de cumplimiento del presupuesto de viajes del personal	\$ viajes realizados por personal/\$ viajes presupuestados *100	Mensual	Gerente Financiera	100%

	<b>Misión Scalabriniana</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>Proceso: Viajes del personal</b>		
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 8 de 8</b>	



### SOLICITUD Y LIQUIDACIÓN DE VIÁTICOS

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

PROYECTO: \_\_\_\_\_ Destino: \_\_\_\_\_

No. de noches:  Fecha de salida: \_\_\_\_\_ Fecha de retorno: \_\_\_\_\_

Anticipo \$: \_\_\_\_\_

Ch. \_\_\_\_\_

Transf. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Aprobado Directora

Se le asigna para el viaje el vehículo: \_\_\_\_\_ Placas: \_\_\_\_\_

Pasaje(s) de avión: \_\_\_\_\_

Motivo del Viaje: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Administración


#### LIQUIDACION DE GASTOS:

	Fecha:	24-sep
	\$	
Gastos sin suento: <input type="text"/> noches a razón de \$ _____ diarios:	\$	
Transporte (taxis, gasolina, peajes)	\$	
Alojamiento	\$	
Alimentación	\$	
Comunicación	\$	
Materiales	\$	
Otros Gastos	\$	
<b>Total Reembolso</b>	\$	<b>0</b>
<b>Factura por gastos viaje</b>		<b>0</b>
Viáticos política <input type="text"/> noches a razón de \$ _____ diarios:	\$	<b>0</b>
Ch. _____		
Transf. _____		

\_\_\_\_\_  
Solicitante

\_\_\_\_\_  
Coord. Financiera



 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Uso de equipos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 1 de 4</b>

## **PROPÓSITO**

Establecer el procedimiento para el uso adecuado de los equipos de la Misión Scalabriniana.

## **ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas de la organización que usen los equipos disponibles.


## **RESPONSABLE**

Asistente Administrativo-Financiero

## **POLITICAS**

Para uso de los equipos se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Manejar una hoja de control de equipos (proyector, laptop)
- Solicitar al encargado de equipos
- Al entregar los equipos deberá constar en la hoja de control la firma de responsabilidad


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Uso de equipos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 4</b>

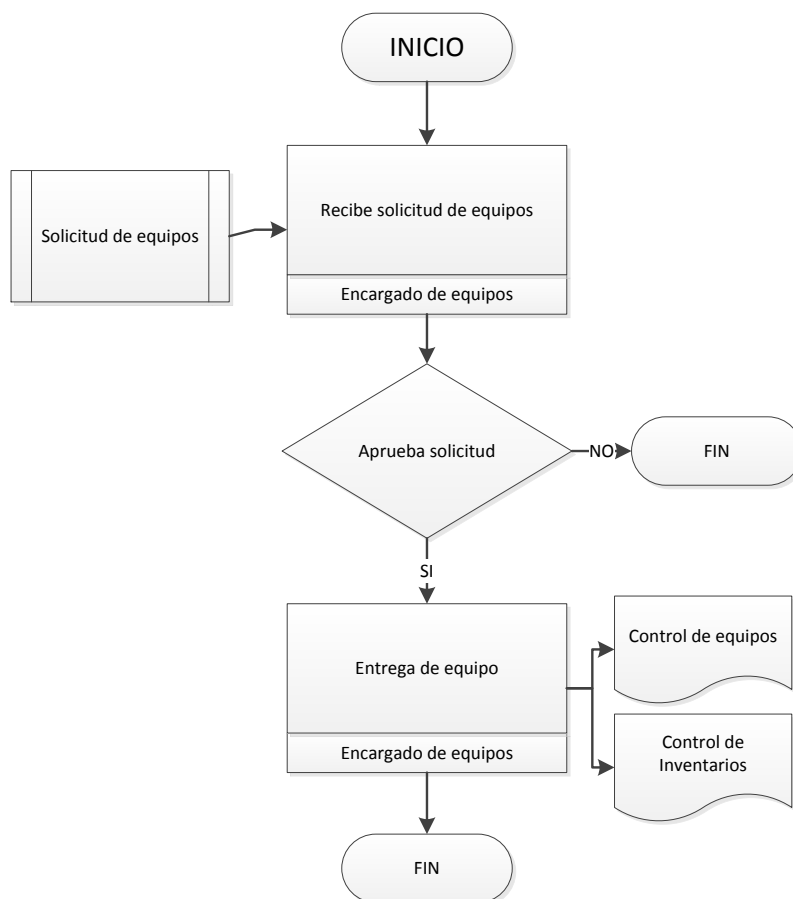
- Manejar los equipos responsablemente
- Dar mantenimiento oportuno a los equipos según la necesidad previa solicitud a la Coordinación Financiera que determinará el presupuesto para dicho mantenimiento

### **Inventarios**

- Cada oficina deberá tener su inventario, en donde conste todos los datos de cada ítem (código, marca, modelo, custodio, lugar, estado)
- Se realizará una revisión por lo menos de una vez al año para constatar el estado de los ítems.
- Cada ítem deberá tener un código pegado
- Cada custodio deberá tratar de salvaguardar los muebles o equipos a su cargo


### **FLUJOGRAMA**

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Uso de equipos	
Edición: 01	Pág. 3 de 4



## FORMATOS

- Hoja de control de equipos
- Hoja de registro e inventarios

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Uso de equipos</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 4 de 4</b>

## KARDEX DE CONTROL DE INVENTARIOS



### NOMBRE Y NUMERO DEL PROYECTO KARDEX DE CONTROL DE INVENTARIOS

FONDOS: \_\_\_\_\_


Fecha	Fondos	Nro Comprobante	Descripcion	Marca	Nro. De Serie	Pais de Fabricacion	Costo Total	Condicones del equipo	Ubicacion	Nro. De Inventario	Observaciones

-

**Preparado Por:**

**Revisado Por:**

**Aprobado Por:**

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 1 de 11</b>

## **PROPÓSITO**

Establecer el procedimiento de control interno para los procesos de compra de bienes y servicios de la Misión Scalabriniana

## **ALCANCE**


El proceso de compras y pagos inicia desde el momento en el cual se identifica la necesidad de compra del bien o contratación de un servicio, previo la constatación de las actividades aprobadas en los Planes Operativos Anuales (POA's) y culmina el momento de la cancelación final de la adquisición o contratación realizada, a entera satisfacción del contratante.

## **POLITICAS**


### **PROVEEDORES**

La Misión Scalabriniana no tendrá un solo proveedor para las adquisiciones, abrirá el proceso buscando proveedores que cuenten con la capacidad de atender las demandas de la institución, así seleccionará teniendo en cuenta requisitos como:

- Precios y condiciones de pago


 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 2 de 11</b>

- Plazos de entrega
  - Calidad de los productos
  - Fiabilidad
- 
- Las personas que proveen bienes o servicios, no deben estar vinculadas a la coordinación, a la persona designada para las adquisiciones ni al equipo en general.
  - **Los proveedores permanentes** que brindarán servicio por un período determinado, puede ser el año calendario, o el período de cada proyecto, serán seleccionados de acuerdo a los mismos requisitos anteriormente descritos.
  - Las facturas se enviarán los días miércoles, luego de una semana se enviarán los cheques
  - Los pagos se realizarán previa presentación de facturas
  - Es necesario siempre coordinar los pagos con anticipación de por lo menos 4 días hábiles

 <b>Misión Scalabriniana</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Compras	
Edición: 01	Pág. 3 de 11

## COMPRAS

- El gasto que se va a realizar debe ser correctamente imputado al rubro del presupuesto
- Deben existir las garantías necesarias para responder las obligaciones por parte del proveedor
- Para compras mayores a 500 dólares, se realizarán tres cotizaciones de productos de iguales características. En el caso de existir un solo proveedor del producto en la localidad, se deberá justificar mediante un acta explicativa la razón por la que no se realizan las demás cotizaciones.
- Las compras se las realizará en cada localidad, como un apoyo para dinamizar la economía en donde la institución presta sus servicios. En caso de no existir los productos requeridos, se podrán hacer adquisiciones en otras ciudades, justificando por escrito tal decisión.
- Las compras serán realizadas en base a la necesidad de cada actividad, la persona que realiza las adquisiciones deberá ser designada por la coordinación de cada localidad, la


	<b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>		
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 4 de 11</b>

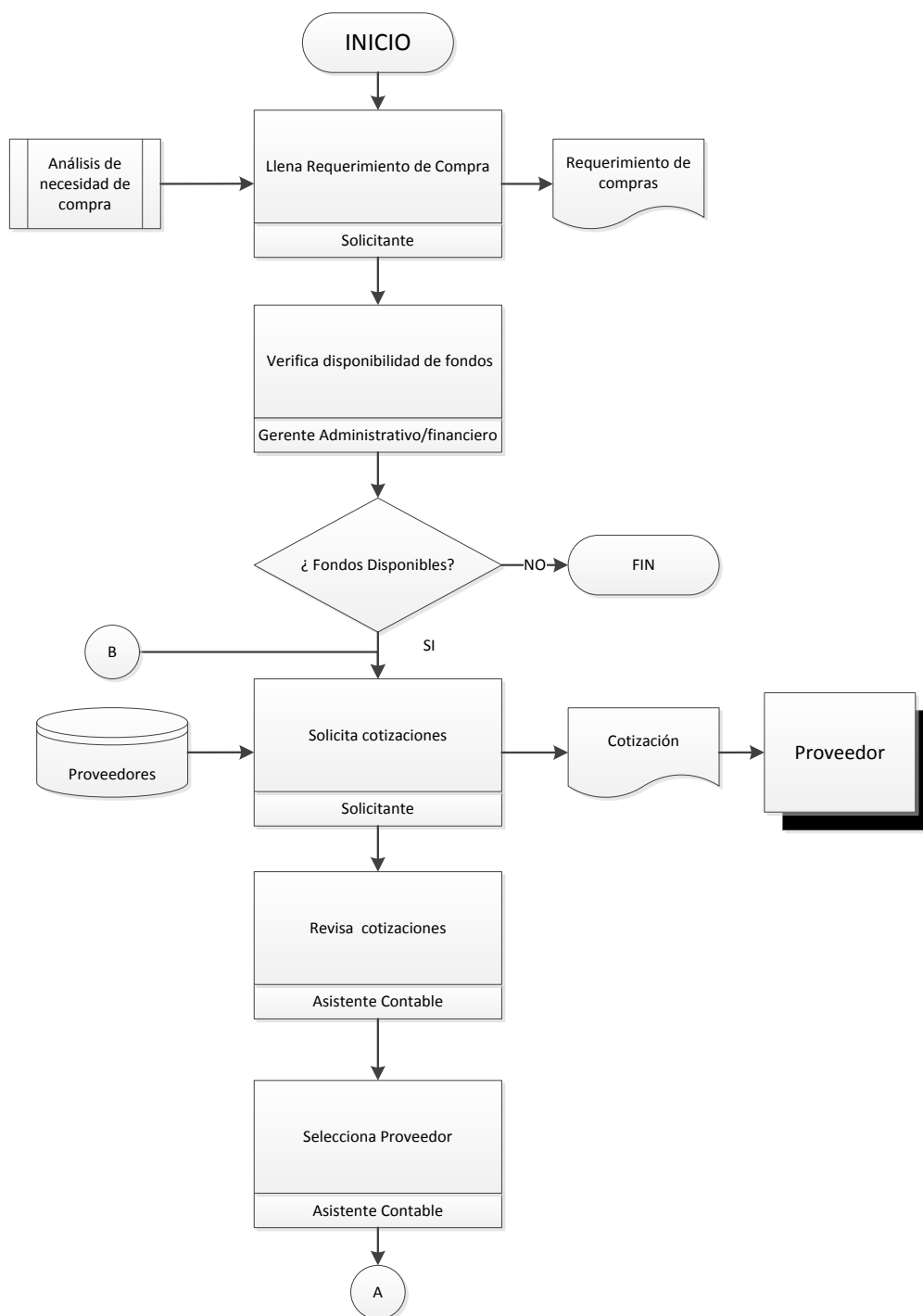
cual autorizará cada compra. Esta autorización se verá reflejada mediante la firma en la solicitud de pago y en el caso de superar el monto establecido, autorizará cada compra en el cuadro comparativo de productos.


- Para proveedores permanentes, se solicitará una propuesta anual que incluya precios, marcas de productos, tipo de servicios, tiempo de entrega, luego se realizará la selección del proveedor que brindará sus servicios a la institución. Esta selección será a través de un Comité de Compras, designado por la Dirección de la institución.

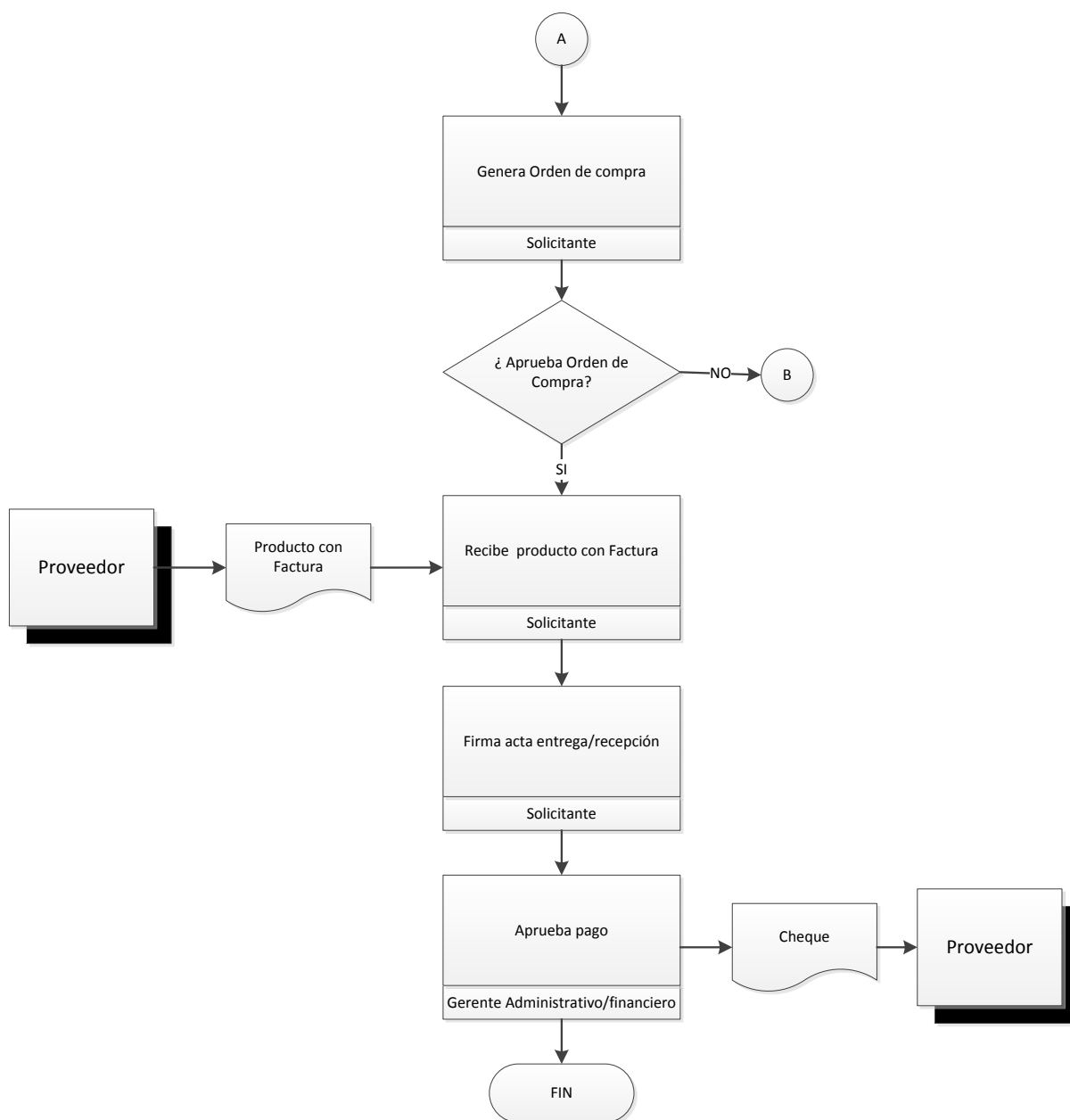
## FLUJOGRAMA




 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 5 de 11</b>



 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 6 de 11</b>



 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 7 de 11</b>

## FORMATOS


- Requerimiento de compras
- Acta entrega/recepción

## Caja Chica

- Determinar el monto de caja chica
- Nombrar un custodio
- Gastos mayores a 4 dólares solicitar factura
- Los gastos no deben ser mayores a 50 dólares
- Detalle de gastos separado por rubros
- La reposición de caja chica se realizará cuando se haya gastado el 80% del fondo o fin de mes


## Presupuesto

- El presupuesto es definido como un plan de operaciones basado en un estimado, por rubros, de los ingresos y egresos esperados para un período dado de tiempo.
- Todo gasto que la MSC realiza debe estar sustentado por un presupuesto.
- Todo gasto es finalmente aprobado por el Gerente Financiero o su delegado, a través de su firma.

 <div>Misión Scalabriniana</div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Proceso: Compras	
Edición: 01	Pág. 8 de 11

## INDICADORES

NOMBRE	INDICADOR	Forma de cálculo	FRECUENCIA	RESPONSABLE	Estándar
Compras	% de cumplimiento mensual del presupuesto	\$ compras realizadas/\$ compras presupuestadas *100	Mensual	Gerente Financiero	>=95%
	%Cumplimiento de proveedores	# de insumos entregados/ # insumos requeridos *100	Mensual	Gerente Financiero	>=95%

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Proceso: Compras</b>	
<b>Edición: 01</b>	<b>Pág. 9 de 11</b>




### **ACTA DE ENTREGA – RECEPCION de BIENES**

<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción del artículo, marca, serie</b>

Las partes aceptan el total contenido de la presente Acta y firman para constancia original y copia del mismo tenor en Quito, al \_\_\_\_ día del mes de \_\_\_\_\_ del año 2014.

\_\_\_\_\_  
Nombre de quien recibe  
**MSC – ECUADOR**

\_\_\_\_\_  
Nombre de quien entrega  
**PROVEEDOR**

	<b>Misión Scalabriniana</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
	<b>Proceso: Compras</b>		
<b>Edición: 01</b>		<b>Pág. 10 de 11</b>	



### REQUISICION DE COMPRA / CONTRATACION de SERVICIOS

**REQUERIDO POR:**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Depto. \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**VERIFICACION PRESUPUESTO**  
FINANZAS

Firma: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

**AUTORIZACIÓN**

Firma: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Cantidad	Unidad de medida	Descripción del artículo/servicio, incluyendo especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia

**Nota Importante:** Adjuntar especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia

Fecha Requerida de Entrega/ Contratación: \_\_\_\_\_

Lugar de entrega: \_\_\_\_\_  
 (Favor de colocar Dirección Completa )

Proveedor sugerido: \_\_\_\_\_


**Instrucción Contable**

No.	Fondo	Proyecto	Porcentaje	En caso de Equipo nombre del Responsable	Para uso de Administración No. Identificación en Inventarios

Informatica

Aprobado Direccion o Delegado

Compra de Equipo de computación se requiere visto bueno de informática.

 <b>Misión Scalabriniana</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
Proceso: Compras	
Edición: 01	Pág. 11 de 11

## CUADRO COMPARATIVO PROVEEDORES



**NOMBRE DEL PROYECTO**  
**CUADRO COMPARATIVO**

**FONDOS:** \_\_\_\_\_

Item	Detalle	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Observaciones
<b>Totales</b>		0,00	0,00	0,00	0,00

Justificación:

Se recomienda la adjudicación a la Empresa XXXX, por presentar en calidad y costo las mejores opciones y cumplen con las características requeridas

**PREPARADO POR**

**APROBADO POR**

